الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت عنوان:

إدارة المواهب كركيزة لإستراتيجيات التنظيمية الناجحة
دراسة حالة صندوق الوطني للتقاعد 2026

من إعداد الطالبين:

- قندوسي عبد القادر
- حميدي الحاج بن ديدة

تحت إشراف الأستاذ(ة)

د. ملال ربيعة

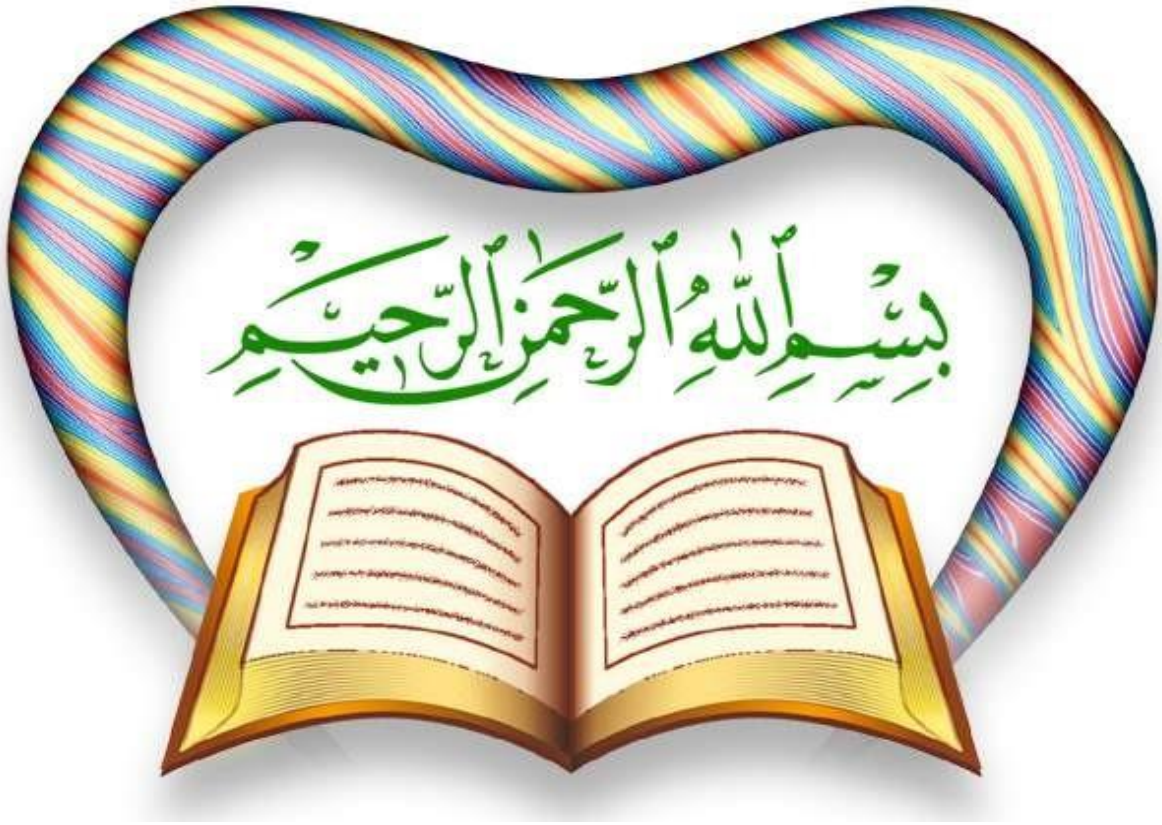
لجنة المناقشة

د.....مسكين الحاج..... رئيسا

د..... ملال ربيعة.....مشرفا و مقررا

د.....قادة يزيد.....عضو مناقشا

السنة الجامعية : 2025-2026



فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ
لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

صدق الله العظيم

كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى أله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " **لا يشكُر الله من لا يشكرُ الناسَ** "

أول ذي بدء أحمد المولى تعالى وأشكره، أن وفقنا لإتمام هذا العمل، فهو ذو المن والفضل العظيم، وما توفيقنا إلا بالله.

ونثني بالشكر على أستاذتنا الدكتورة **ملال ربيعة** على صبرها معنا طيلة إشرافها على إجراء هذا البحث، فلا تجد رأيا سديدا إلا وأشارت به علينا، ولا كلمة تشجيع إلا حثتنا بها، وفقها الله وأعانها وبارك فيها.

أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم والرسول والمؤمنون " سورة التوبة الآية 115.

إلهي لا يطيب اليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك..

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك..

الله

الى من علموني ان الدُنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى الذّين لم

يبخلوا علي بأي شيء، الى من سعوا وناضلوا لأجل راحتي ونجاحي،

الى أعظم اشخاصي واعز الناس على رُوحي

أمي وأبي دُمتم لي بخير وحب وعافية

طُول العمر.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»

سورة المجادلة: الآية 11

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه اللحظة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة جهدي

ونجاحي بفضله تعالى المهداة إلى أبي وأمي حفظهما وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوتي وأخواتي

وإلى كل قسم علوم التسيير بصفة عامة

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي مع خالص الدعاء بالتوفيق والسداد في الدارين.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية بالصندوق الوطني للتقاعد (CNR) بسعيدة، وللتحقق من صحة الفرضيات تم تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة المتكونة من 40 موظفًا، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 26. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يُبدون مستوى مرتفعًا من الوعي والاهتمام بممارسات إدارة المواهب بمختلف أبعادها، والمتمثلة في استقطاب المواهب، تطويرها، الاحتفاظ بها، تقييم أدائها، والتعاقب الوظيفي والمسار المهني، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة مرتفعة على ممارسات الاستراتيجية التنظيمية، غير أن نتائج التحليل الإحصائي بينت عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس محدودية الدور الاستراتيجي الفعلي لإدارة المواهب داخل البيئة الإدارية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، الاستراتيجية التنظيمية، الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة.

Abstract :

This study aims to identify the impact of talent management on enhancing the success of organizational strategy at the National Retirement Fund (CNR) in Saida. To verify the validity of the hypotheses, a questionnaire was designed and distributed to a study sample consisting of 40 employees. The collected data were analyzed using SPSS version 26.

The study findings revealed that the respondents demonstrated a high level of awareness and interest in talent management practices in all their dimensions, namely talent attraction, talent development, talent retention, talent performance evaluation, and succession planning and career path management. The results also showed that the institution highly adopts organizational strategy practices.

However, the statistical analysis results indicated that there is no statistically significant effect of talent management on enhancing the success of the organizational strategy in the institution under study, which reflects the limited actual strategic role of talent management within the administrative environment of the institution.

Keywords:

Talent Management, Organizational Strategy, National Retirement Fund in Saida.

فهر س المحتويات

البسملة.....

كلمة الشكر .....

إهداء .....

الملخص.....

قائمة الجداول.....

قائمة الأشكال.....

مقدمة .....أ

الفصل الأول: إدارة المواهب كركيزة الاستراتيجيات التنظيمية الناجحة

تمهيد: 1

المبحث الأول: عموميات حول ادارة المواهب 2

المطلب الأول: ماهية ادارة المواهب 2

الفرع الأول: مفهوم ادارة المواهب وتطورها تاريخي 2

الفرع الثالث: نماذج إدارة المواهب وابعادها الرئيسية. 7

المطلب الثاني: استراتيجيات وممارسات ادارة المواهب.....16

الفرع الأول: استراتيجية الاستقطاب واختيار المواهب 16

الفرع الثاني: استراتيجية تطوير المواهب 17

الفرع الثالث: استراتيجية ادارة اداء المواهب 18

الفرع الرابع: إستراتيجية الاستبدال في تخطيط التعاقبي 18

المطلب الثالث: ادارة المواهب في ظل التحول الرقمي.....19

المبحث الثاني: إدارة استراتيجية تنمية المواهب 20

المطلب الأول: مفهوم إدارة استراتيجية تنمية المواهب 20
المطلب الثاني: الفرق بين ادارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية 21
المطلب الثالث: المداخل الحديثة للفاعلية التنظيمية 21
الفرع الأول: مدخل اصحاب المصلحة 21
الفرع الثاني: مدخل القيم المنافسة 22
المبحث الثالث: علاقة إدارة المواهب بالاستراتيجيات التنظيمية 26
المطلب الأول: آليات جذب وتطوير المواهب لتحقيق الاستدامة التنظيمية 26
المطلب الثاني: أثر إدارة المواهب على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار 27
خلاصة الفصل: 28

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) بسعيدة

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة 30
المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.....30
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن صندوق الوطني للتقاعد 30
الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة الوطنية للتقاعد.....31
المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة.....37
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة 37
الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....37
الفرع الثاني: عينة الدراسة 37
المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....37
الفرع الأول: أدوات وأساليب جمع البيانات 38
الفرع الثاني: إعداد الاستبيان 38

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان. 39

المطلب الثالث: فحص ثبات أداة الدراسة.....39

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات 40

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....40

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.....45

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات 55

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.....55

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية 57

خلاصة الفصل 62

خاتمة.....64

قائمة المصادر والمراجع 67

قائمة الملاحق 71

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجات سلم ليكرت الخماسي	39
02	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	40
03	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الجنس	40
04	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير العمر	41
05	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المؤهل العلمي	43
06	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الخبرة المهنية	43
07	التحليل الوصفي لعبارات استقطاب المواهب	45
08	التحليل الوصفي لعبارات تطوير المواهب	47
09	التحليل الوصفي لعبارات احتفاظ المواهب	48
10	التحليل الوصفي لعبارات تقييم أداء المواهب	49
11	التحليل الوصفي لعبارات التعاقب الوظيفي والمسار المهني	51
12	التحليل الوصفي لعبارات الاستراتيجية التنظيمية	53
13	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المواهب والاستراتيجية التنظيمية	55
14	نتائج تحليل خط الانحدار البسيط (Anova)	56
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	57
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	58
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	59
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	60
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	60

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج John لإدارة المواهب والمسار الوظيفي	11
02	نموذج John لإدارة المواهب والمسار الوظيفي	12
03	نموذج John لإدارة المواهب والمسار الوظيفي	13
04	نموذج تطوير المواهب	14
05	يوضح الهيكل التنظيم لمؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد	36
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	41
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	42
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	43
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	44

مقدمة

يتميز عصرنا الراهن بالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحديات الجسيمة التي تلقي بظلالها على أداء المنظمات وقدراتها على التنافس، وجهودها من أجل النمو والتطور والبقاء في بيئة متغيرة بشكل مستمر، الأمر الذي يحتم على المؤسسات تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة ومرنة قادرة على توجيه مواردها وإمكاناتها بكفاءة من خلال وضع خطط واضحة ورؤى مستقبلية تدعم التميز والاستمرارية تضمن لها تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي ظل هذه التحولات، برز مفهوم إدارة المواهب كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، والعمل على تطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، بما يضمن تحقيق الأداء الفعال ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستطيع استثمار قدرات موظفيها وتحويلها إلى قيمة مضافة تدعم توجهاتها الاستراتيجية وتساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

وتعتبر الاستراتيجية التنظيمية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة المدى، حيث تساهم في توجيه مختلف الأنشطة والموارد نحو تحقيق الأداء المتميز والتكيف مع المتغيرات البيئية. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المواهب ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح الاستراتيجيات التنظيمية، باعتبار أن المورد البشري الكفء يمثل العنصر المحوري في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وعليه، لم تعد إدارة المواهب مجرد وظيفة إدارية تكميلية، بل أصبحت المتطلب الاستراتيجي الكفيل بالربط الجوهري بين رأس المال البشري والتوجهات الكبرى للمنظمة، والركيزة التي تستند إليها فاعلية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، ومن هذا المنطلق، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

1- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم ممارسات إدارة المواهب في تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية داخل المؤسسة ؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية تم إدراج مجموعة من الفرضيات التي نهدف لاختبارها على النحو التالي:

2-1- الفرضية الرئيسية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة.

2-1-1- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة.

3 -منهج الدراسة:

بغية منا للتعرف على موضوع إدارة المواهب كركيزة لإستراتيجيات التنظيمية الناجحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توظيف العديد من المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا وتحليل النتائج وتفسيرها إحصائيا بغية لاستكمال الجانب التطبيقي ووضع الاقتراحات المناسبة.

4- حدود الدراسة:

وتجلت حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- **الحدود المكانية :** جرت الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR، بولاية سعيدة

- **الحدود الزمانية :** تحددت الفترة الزمنية لموضـــوع الدراســـة في الفترة ما بين 17أفريل 2026 إلى غاية 15 ماي 2026.

5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على مفهوم إدارة المواهب وأهم أبعادها داخل المؤسسة .
- إبراز أهمية الاستراتيجية التنظيمية ودورها في تحقيق نجاح المؤسسة .
- دراسة واقع تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة .
- الكشف عن مدى تأثير إدارة المواهب على نجاح الاستراتيجية التنظيمية .
- تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والاستراتيجية التنظيمية .

6- أهميـة الدراسـة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الجوهري الذي تؤديه إدارة المواهب كمتطلب استراتيجي لتعزيز نجاح الاستراتيجيات التنظيمية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة واشتداد حدة المنافسة التي تفرض على المؤسسات البحث عن مصادر مستدامة للتميز، كما تبرز القيمة العلمية لهذا البحث في سعيه لتوضيح حتمية الاستثمار في الكفاءات البشرية النوعية كركيزة أساسية لتحقيق الأداء الفعال ودعم الأهداف الاستراتيجية الكبرى، إضافة إلى مساهمته في إثراء الرصيد المعرفي المرتبط بالتكامل بين إدارة المواهب والفكر الاستراتيجي.

ومن الناحية التطبيقية تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج ومخرجات عملية تمكن المؤسسات من تحسين ممارساتها الإدارية، وتطوير أدائها التنظيمي بما يضمن مواءمة رأس مالها البشري مع توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية.

7- مبررات اختيار الموضوع:

تكمن الدوافع وراء اختيار موضوع "إدارة المواهب كركيزة لتعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية" في مجموعة من المبررات الموضوعية والذاتية، نوجزها فيما يلي:

7-1- المبررات الموضوعية :

- **الحداثة والأهمية البحثية:** كون موضوع إدارة المواهب من المواضيع الإدارية المعاصرة التي فرضت نفسها بقوة نتيجة التحول نحو "اقتصاد المعرفة"، وضرورة ربطها بالبعد الاستراتيجي للمنظمات.
- **الحاجة الميدانية:** ملاحظة التحديات التي تواجهها المؤسسات (خاصة في البيئة المحلية) في كيفية الحفاظ على كفاءاتها المتميزة وتوجيهها لخدمة أهدافها طويلة المدى، خاصة في ظل اشتداد التنافسية.
- **إثراء المكتبة الجامعية:** الرغبة في تقديم مساهمة بحثية متخصصة تربط بين وظائف الموارد البشرية النوعية وبين كفاءة الأداء الاستراتيجي، مما قد يشكل مرجعاً لطلبة علوم التسيير والباحثين.

7-2- المبررات الذاتية :

- الرغبة الشخصية في التعمق في قضايا التسيير الاستراتيجي والموارد البشرية، نظراً لارتباطها المباشر بتخصصي الأكاديمي وتطلعاتي المهنية المستقبلية.
- الرغبة في إسقاط المفاهيم النظرية التي تمت دراستها على أرض الواقع، ومحاولة إيجاد حلول علمية للمشكلات التنظيمية المتعلقة بإدارة العنصر البشري المتميز.
- الرغبة في تقديم دراسة علمية جادة للمؤسسة محل الدراسة، تساهم في لفت انتباه صناع القرار إلى كيفية استغلال رأس المال الفكري لتحسين التميز التنظيمي".

8- صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعدادنا لهذه الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها:

- ندرة المراجع والدراسات الميدانية المحلية التي تربط بين إدارة المواهب والنجاح الاستراتيجي.

- تحفظ بعض الكوادر الإدارية في المؤسسة محل الدراسة عن الإدلاء ببيانات دقيقة تخص التوجهات الاستراتيجية، نظراً لخصوصية وسرية هذا النوع من المعلومات.
- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ضيق الحيز الزمني المخصص للجانب التطبيقي، مما حال دون توسيع حجم العينة أو إجراء دراسة استقصائية على فترات زمنية أطول.

9- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري بعنوان: إدارة المواهب كركيزة للاستراتيجيات التنظيمية الناجحة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ خصص المبحث الأول لعرض عموميات حول إدارة المواهب، بينما تناول المبحث الثاني إدارة استراتيجية تنمية المواهب، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى العلاقة بين إدارة المواهب والاستراتيجيات التنظيمية.

أما الفصل الثاني فقد خُصص للجانب التطبيقي، وتمثل في دراسة حالة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، حيث تم من خلاله عرض وتحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولًا إلى أهم النتائج والتوصيات، ثم اختتمت الدراسة بخاتمة تضمنت أبرز الاستنتاجات العامة

10- الدراسات السابقة:

- الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة عادل حرحوش صالح المفرجي(2001) بعنوان: "الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية": هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية اللازمة لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية لمواجهة التحديات البيئية، وقد توصلت إلى نتائج مهمة من أبرزها اقتراح نموذج مفاهيمي يجمع بين الاستراتيجيات التنظيمية والتقدم العلمي لتعزيز القدرة التنافسية، كما أشارت في النهاية إلى ضرورة تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل لتحقيق الأهداف التنموية.

2- دراسة أمال بن سالم، وسيلة واعر بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب" (2012): هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الخلط الذي ظهر بين نموذج تسيير الكفاءات و نموذج إدارة المواهب وتحليل العلاقة بينهما وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، من أبرزها أن إدارة المواهب مكملة لتسيير الكفاءات وكلاهما يساعدان المؤسسة على استغلال كفاءات و مواهب مواردها البشرية وتحقيق أهدافها التكتيكية و الإستراتيجية على حد سواء، كما أشارت الباحثتان في النهاية إلى ضرورة تطبيق المنظمات للنموذجين بشكل متكامل و فعال.

3- دراسة حجازي حسين و آخرون 2012 بعنوان "ادارة المواهب : تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، اجريت هذه الدراسة في شركة SETS لتكنلوجيا المعلومات ببيروت لبنان:

أجريت هذه الدراسة عن طريق استبانه الكترونية بالإضافة إلى مقالات مع مدراء الموارد البشرية، كان الهدف منها اكتشاف مدى معرفة الموظفين المستجوبين بإدارة المواهب ومدى وعيهم بها. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المستجوبين يدركون أهمية إدارة المواهب وضرورتها في عصر اقتصاد المعرفة لكن لا يعرفون شيئا عن وظائف وتطبيقات إدارة المواهب، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المستجوبة لا تمتلك إستراتيجية متكاملة الإدارة المواهب، وهي لا تميز بين برامج إدارة المواهب وبرامج إدارة الموارد البشرية، كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة أو نقص كبير في استكشاف وتطوير قدرات الموهوبين.

- الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة " Organizational Strategy, Structure, and Process" (Miles and Snow, 1984): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والهيكل والعمليات، وقد توصلت إلى نتائج مهمة من أبرزها تصنيف الاستراتيجيات إلى أنماط دفاعية ومهاجمة لتحسين الأداء، كما أشارت في النهاية إلى ضرورة توافق الهيكل مع الاستراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية بشكل متكامل وفعال.

2- دراسة ماكنزي بعنوان "The War for Talent" (1998): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحديات في جذب واستبقاء المواهب في الأسواق التنافسية، وقد توصلت إلى نتائج مهمة من

أبرزها أن إدارة المواهب هي أولوية استراتيجية تعادل إدارة رأس المال البشري، كما أشارت في النهاية إلى ضرورة تطبيق ستة مبادئ أساسية لإدارة المواهب العالمية بشكل متكامل وفعال.

3- دراسة " "What is Organizational Strategy? A Language-Based View" (Mantere, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الاستراتيجية التنظيمية من منظور لغوي، وقد توصلت إلى نتائج مهمة من أبرزها أن الاستراتيجية تنشأ من التفاعلات اللغوية داخل المنظمة، كما أشارت في النهاية إلى ضرورة تطوير لغة مشتركة لصياغة الاستراتيجيات بشكل متكامل وفعال.

الفصل الأول:

إدارة المواهب كركيزة الاستراتيجيات التنظيمية الناجحة

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، وتصاعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، لم تعد الموارد المادية أو التكنولوجيا وحدها تمثل المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، بل أصبح العنصر البشري، بما يحمله من معارف ومهارات وقدرات إبداعية، هو الرأسمال الاستراتيجي الأكثر تأثيرًا في نجاح المنظمات واستمراريتها. ومن هذا المنطلق برزت إدارة المواهب بوصفها مقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية، تتجاوز الأدوار التقليدية المرتبطة بالتوظيف والتدريب إلى تبني رؤية استراتيجية شاملة تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها بما ينسجم مع الأهداف طويلة المدى للمنظمة.

إن إدارة المواهب لم تعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل أضحت ركيزة أساسية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية الناجحة، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يقوم على الابتكار والتعلم المستمر والقدرة على التكيف. فالمؤسسات الرائدة عالميًا تدرك أن الاستثمار في المواهب ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي، والقدرة التنافسية، وجودة القرارات الاستراتيجية. وعليه، فإن دراسة إدارة المواهب باعتبارها دعامة مركزية في البناء الاستراتيجي للمنظمات تمثل مدخلًا علميًا لفهم آليات تحقيق التفوق التنظيمي وضمان الاستدامة في بيئة تتسم بعدم اليقين والتعقيد.

المبحث الأول: عموميات حول ادارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت استجابةً للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وأصبحت تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التميز المؤسسي. وعليه يتناول هذا المبحث ماهية إدارة المواهب، واستراتيجياتها المختلفة، ثم يبحث في أبعادها وتحدياتها في ظل التحول الرقمي.

المطلب الأول: ماهية ادارة المواهب

يشكّل موضوع إدارة المواهب أحد المحاور الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وضمان الاستمرارية والتميز. وعليه سنتناول في هذا المطلب الوقوف على مفهوم إدارة المواهب وتطوره التاريخي، ثم إبراز أهميتها في المنظمات المعاصرة، وأخيرًا عرض أبرز نماذجها وأبعادها الرئيسة.

الفرع الأول: مفهوم ادارة المواهب وتطورها تاريخي

تعتبر إدارة المواهب حجر الأساس الذي تعتمد عليه أي عملية إدارية، حيث أنه نجاح أي مؤسسة يقتصر بالدرجة الأولى على ما تمتلكه من موارد بشرية قادرة على إدارة العمل بكل كفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المواهب تمثل ميزة تنافسية جوهرية تعتمد عليها المؤسسات للتميز في أدائها والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها

ولقد تعددت المفاهيم التي حاولت إعطاء تعريف شامل لمصطلح إدارة المواهب، ويعود ذلك إلى كونه مصطلح حديث الظهور حيث عرفت بأنها:"مجموعة من الأفكار والمعارف والمهارات لدى الموهوبين، والتي تمكنهم من الاستفادة من الموارد المتاحة لديهم وهي عملية توقع الحاجة إلى القوى العاملة، وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوى العاملة". (العطوي، 2020، صفحة 44)

إدارة المواهب هي: "استراتيجيات متكاملة تنفيذية تعتمد على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة واستثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج" (صبيان، 2018–2019، صفحة 115).

وتعرف إدارة المواهب على أنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل استقطاب (جذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المؤسسة" (خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ، 2012، الصفحات 27-28)

وعرفها العبادي 2010م على أنها " دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد المواقع، العمل بالنظام" (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 5)

"وعرفها كل من (Heinen & Onell 2004) بأنها "مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار التطوير المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي." (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 6)

وأما وجهة نظر Batnagar (2004) هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجيا كبيراً في المنظمات". (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 6)

- **التطور التاريخي لإدارة المواهب:** (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 9)

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (The period before Industrial revolution):

اعتمدت هذه المرحلة على الإنتاج اليدوي، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من وسائل العيش التي تضمن بقاءه إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ملك لصاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن أية سلعة، حيث تميزت هذه المرحلة بعدم الاهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته.

2- مرحلة الثورة الصناعية (Industrial revolution):

شهدت هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناء على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم.

3- مرحلة القرن العشرين (Twenty century):

شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة (Taylor)، الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح. بعد هذه المرحلة ظهر علم النفس الصناعي حيث اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ثم بعدها ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، والتي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً الاهتمام بالعاملين.

ظهور مدرسة إدارة الافراد:

عرفت بإدارة شؤون الافراد أو إدارة القوى العاملة، وتهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الافراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. حيث تشير هذه المرحلة إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الافراد في المنظمات ودورها في إدارة شؤونه المختلفة

4- مرحلة نهاية القرن العشرين

شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدها هذا العصر أدواراً فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات في: (العولمة شدة المنافسة العالمية. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصور

متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين) وهي إحدى أهم الافرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 10)

هذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعاً جديداً لمنظمات الأعمال يركز جل اهتمامه بالمورد البشري، واعتبر أهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة، حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية عوضا لإدارة الافراد.

مدرسة إدارة الموارد البشرية

توافقاً مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الافراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال الثمانينات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الافراد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الافراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الافراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد .

5- القرن الحادي والعشرين

مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها حراجة هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة.

مما ادى إلى إعادة النظر في المدارس التي تطورت آنفاً وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 10)

مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات

الادارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء performance) (managementوتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد إستراتيجي من موارد المنظمة.

موارد القرن الحادي والعشرين (فكر إدارة المواهب البشرية)

مع تطور مدرسة إستراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية. (علوية عبد الفتاح، 2020، صفحة 11)

الفرع الثاني: أهمية ادارة المواهب في المنظمات المعاصرة

ويمكن تلخيص اهمية ادارة المواهب بالنسبة للمنظمات من وجهة نظر (Singh) (محمود، 2020، الصفحات 7-8)

1-الحاجة الى القيادة : تحتاج المنظمات الى تحديد وتدريب وتطوير المواهب وبالتالي فهي بحاجة الى ادارة هذه المواهب الموجودة داخل المنظمة وذلك من أجل تنمية قدراتها وتحقيق أهدافها.

2- **زيادة قيمة الاصول غير الملموسة:** وعلى راسها المورد البشري ففي عالم اليوم يزداد اهتمام المنظمات بالموجودات غير الملموسة وراس المال البشري كوسيلة لكسب ميزة على المنافسين وان ادارة المواهب تساعد المنظمة في اكتساب هذه الميزة التي ترجحها عن غيرها من المنظمات.

3- التركيز: ان تركيز المنظمة على استراتيجية عمل معين مثل الربحية والحصة السوقية والنوعية والتركيز على الزبائن يتطلب وجود ادارة موهبة لتنمية القدرات الاستراتيجية للموظفين لتحقيق اهدافها المرجوة.

4- خدمة الزبون: نتيجة لتوافر المعرفة والمنافسة فالمستهلكين يرغبون بالحصول على الخدمة المميزة ويمثل هذا تحديا للأفراد الذين يتعاملون مع الزبائن الذين هم بحاجة الى معرفة المنتج فضلا عن حاجتهم لوضوح القرارات المتخذة وهنا يبرز دور ادارة المواهب في تحقيق الهدف المرجو منه.

الفرع الثالث: نماذج إدارة المواهب وابعادها الرئيسية.

أولا: أبعاد إدارة المواهب

ومن أهم أبعاد إدارة المواهب، ما يلي: (محمد بن سعد، 2024، صفحة 9)

1-جذب المواهب (الاستقطاب):

هو توظيف مجموعة من التقنيات والأساليب المختلفة لجذب واختيار المواهب المناسبة وتوظيفها، حيثُ يَعد توظيف المواهب المرحلة الأولى في عملية إدارة المواهب، فتوظيف المؤسسة لمجموعة من المرشحين ذوي القدرات العالية بلا شك سيوجهون المؤسسة نحو الأداء التنافسي، لذلك فإن توظيف واختيار الأفراد الموهوبين أمر بالغ الأهمية. ويمكن جذب المواهب في شكلين، أحدهما داخلي والثاني خارجي. سيكون الجذب الداخلي لمجموعة المواهب من الموظفين الموجودين بالفعل في المؤسسة. قد يمنح الجذب الداخلي ميزة؛ لأن الموظفين يعرفون بالفعل ثقافة وطريقة العمل في المؤسسة، وقد يؤدي أيضا إلى رفع معنويات الموظفين إذا تمت ترقيتهم ومع ذلك، ستكون المصادر الخارجية من المؤسسات الأخرى هي أفضل طريقة لجذب المواهب عندما تريد المؤسسة إحداث التغيير الثقافي، وتريد الابتكار.

2-تنمية المواهب (التحفيز والتطوير): في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية، أصبح التعلم والتطوير العمود الفقري للنجاح، وبدون التعلم المستمر، قد يصبح الأداء مستحيًلا بسبب أن صانعي الإستراتيجيات وممارسي الموارد البشرية يوجهون تركيزهم نحو التعلم وتطوير الموظفين الموهوبين لتعزيز أداء المؤسسة، ومن ثم تنمية المواهب هي عملية تحسين مهارات وسلوك الموظفين مع استمرار العمل في تغيير نماذج الأعمال التكنولوجية والإستراتيجيات الجديدة لمواكبة هذه التغييرات، تحتاج المؤسسة إلى تعزيز وتحسين معرفة موظفيها ووضع إستراتيجيات

لممارسي التنمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم التكامل والتوافق الإستراتيجي بين المواهب الحالية ومهارات الموظفين إن تنمية المواهب هي عملية مساعدة الموظفين الموهوبين على اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي يحتاجونها للنجاح وتحسين الأداء ، وتبقى مهمة الجامعة مضاعفة من خلال رصد احتياجات الموظفين وتدريبهم وتأهيلهم.

3-الاحتفاظ بالمواهب : هي عملية الحفاظ على الموظفين الموهوبين مع المنظمة لفترة أطول من الوقت، فتسرب

الموظفين الموهوبين في أي منظمة أمر ضار جًّدا لأسباب عديدة مثل انخفاض الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة التكلفة لجذب المجموعة الجديدة من المواهب يترك الموظفون الموهوبون المؤسسة إذا لم يكونوا راضين عن المكافآت والقيادة، وسياسات المؤسسة، وما إلى ذلك. تتضمن بعض العوامل المشتركة التي يمكن أن تدعم اهتمام الموظفين بالعمل في نفس المؤسسات المشاركة والتمكين والثقة وفرص النمو في حياتهم المهنية وبيئة عمل جيدة، وتؤدي ظروف وبيئة العمل دوًار مهًّما في دعم رضا الموظف والتزامه الوظيفي. بعض المكونات المهمة التي يجب على أصحاب العمل الانتباه إليها هي بيئة عمل ودية خالية من الإجهاد، وتؤكد على التواصل المفتوح وعلاقات العمل الودية. (محمد بن سعد، 2024، صفحة 10)

4- تقييم المواهب:

- **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة نأو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين (عناني مسعودة، السنة الجامعية: 2018-2019، الصفحات 24-25).
- **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها

والاستفادة منها أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختفية عند بعض العاملين الحالين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

- ❖ **تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب:** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من اجل رعايتها والاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين. واتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
- ❖ **تدخل الإدارة العليا:** يجب إن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافآت ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.
- ❖ **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- ❖ **تهيئة بيئة العمل:** وجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

5- تخطيط العقابي

يعتبر تخطيط المواهب العقابي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى مجموعة من الاستراتيجيات المنهجية التي تعتمدها المؤسسات لرصد وتقييم وتطوير المواهب الداخلية، بهدف ضمان توفر الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى البعيد. وينطلق هذا التخطيط من فهم معمق لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المهارات

والقدرات، مع التركيز على استقطاب وتطوير الأفراد ذوي الإمكانات العالية، وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية والمواقع الحيوية في الهيكل التنظيمي. وتستلزم هذه العملية تصميم برامج تدريبية وتطويرية متكاملة، بالإضافة إلى وضع آليات دقيقة لتقييم الأداء وتحديد الفجوات المهارية. علاوة على ذلك، يسهم تخطيط المواهب العقابي في تعزيز التنافسية التنظيمية من خلال تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات أداء عالية، وتوفير بيئة عمل داعمة للنمو الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات (عناني مسعودة، السنة الجامعية: 2018-2019، صفحة 26).

كما يلعب دوراً محورياً في إدارة التغيير المؤسسي، حيث يتيح للمنظمة مواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة العمل بكفاءة ومرونة. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمواهب في قدرته على تهيئة صف ثانٍ من القيادات المؤهلة، وضمان استمرارية العمل المؤسسي دون تأثر عند حدوث انتقالات أو تغييرات مفاجئة في الهيكل الإداري.

ثانيا: نماذج إدارة المواهب.

وضع الباحثون في مجال الإدارة عدة نماذج بهدف تفسير ادارة الموهبة وسيتم تقديم أهم وأبرز هذه.

- نموذج Jhon 1990

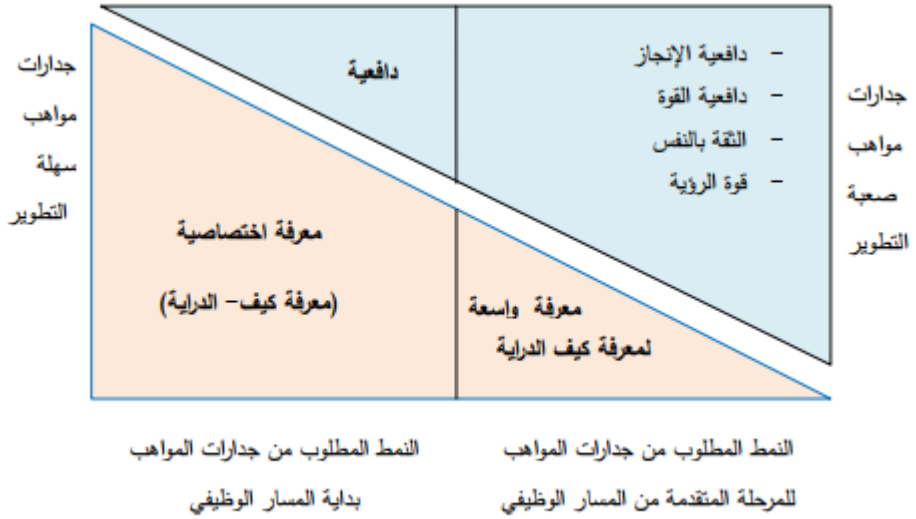
يهتم هذا النموذج بأنشطة ادارة المواهب في إطار المسار الوظيفي حيث تركز إدارة المواهب على مرحلتين في بناء المواهب هما: (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 161)

المرحلة الأولى: المواهب المطلوبة في بداية المسار الوظيفي في هذه المرحلة تكون المواهب سهلة التطوير حيث يتم التركيز فيها على تطوير المعرفة الاختصاصية اللازمة لأداء المهمة وانجازها وتكون مساحة التطوير واسعة، أما دافعية الانجاز لتشجيع بلوغ مهمة ما وإنجازها فمساحة التطوير فيها تكون أقل من المعرفة الاختصاصية، وهذا راجع إلى أن بداية المسار الوظيفي تحتاج إلى تطوير الموهبة الاختصاصية المتعلقة بالأداء وانجاز الأهداف والمهمات؛

المرحلة الثانية: بناء المواهب القيادية في هذه المرحلة المتقدمة يتم التركيز فيها على المواهب القيادية أكثر من الوظيفية والمعرفة الاختصاصية، والتي من المفروض أن الأداء فيها أصبح

عاليا وذا جودة ممتازة فحاجة المنظمة في مرحلة متقدمة من المسار الوظيفي تتمثل في بناء القيادات واعدادها وتطوير سلوكياتها وتنمية قدراتها في اتخاذ القرارات تطوير مواهب هذه المرحلة يكون صعبا ويركز على تطوير جدارات دافعية الانجاز، ودافعية القوة والثقة بالنفس وقوة الرؤية، ومساحة التطوير تكون واسعة، أما بخصوص توسيع المعرفة الاختصاصية فمساحتها تكون أقل.

الشكل رقم 01: نموذج John لإدارة المواهب والمسار الوظيفي

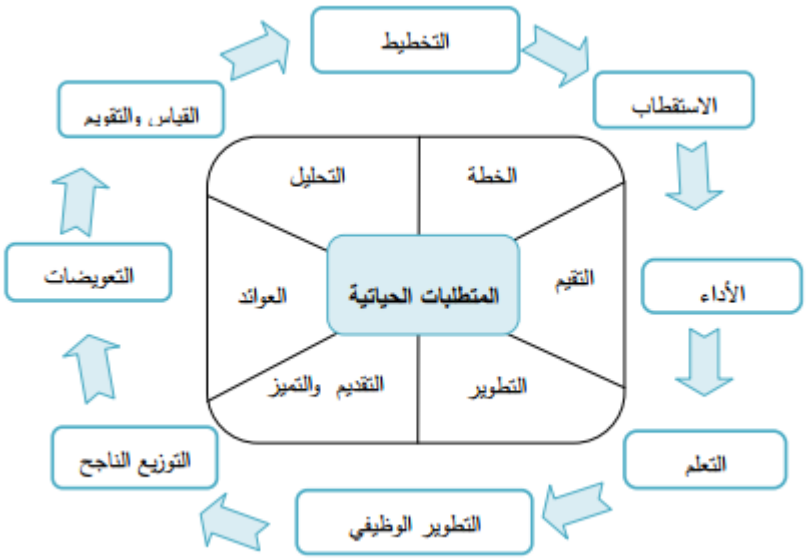


المصدر: (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 162)

- نموذج التكامل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب

يركز هذا النموذج على خطوات ادارة المواهب، إذ يوجد هناك ترابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب انطلاقا من علاقة الكل بالجزء كون أن ادارة الموارد البشرية هي النظام الكلي، وإدارة المواهب أحد الأنظمة الفرعية أي أن هذا الترابط يولد اتساقيه في أداء الأنشطة المتناظرة، تخطيط الموارد البشرية يناظره خطة ادارة المواهب وفق علاقة من الخارج إلى الداخل أي علاقة الكل بالجزء، وتقوم عمليات ادارة الموهبة بتنفيذ مهماتها كجزء من متطلبات تنفيذ المهمات الكلية لنظام ادارة الموارد البشرية. (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 165)

الشكل رقم 02: نموذج John لإدارة المواهب والمسار الوظيفي

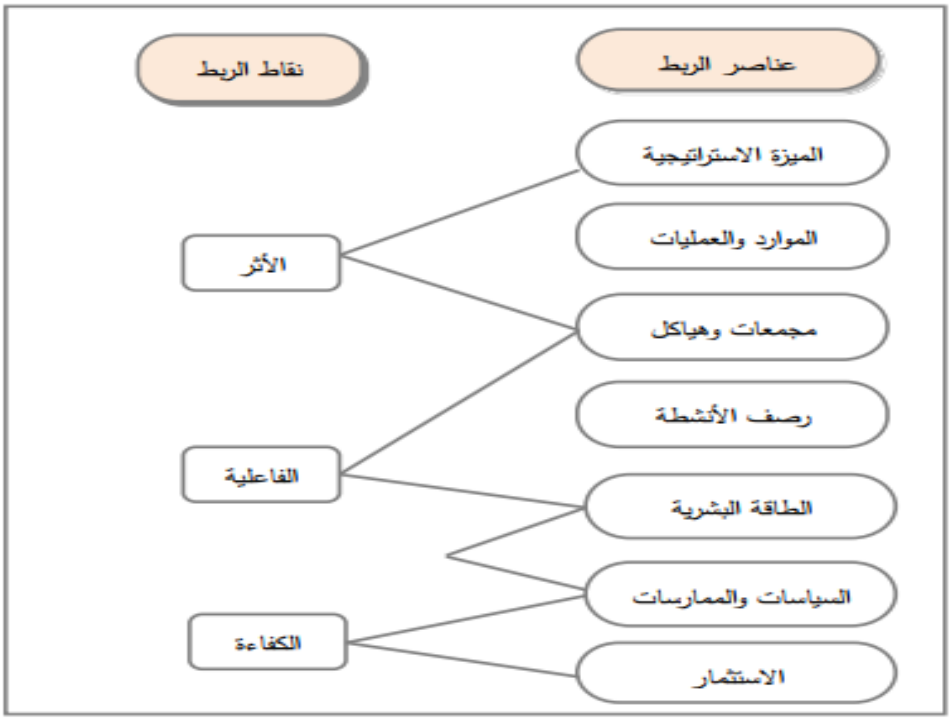


المصدر: (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 164)

- نموذج Boudeaau Ramsted 2005

ويطلق على هذا النموذج اطار عمل راس المال البشري جسر لإدارة المواهب، حيث ادارة المواهب تعمل على تشكيل طبقات، كل طبقة تسعى لتحقيق نقاط ربط، فالطبقة الأدنى هي تحقيق الكفاءة من خلال الاستثمار في المورد البشري وتأسيس سياسات وممارسات لهذا الاستثمار، اما الطبقة الثانية فتسعى لبلوغ الفاعلية من خلال بناء الطاقة البشرية وبناء مجمعات وهياكل المواهب المطلوبة، في حين الطبقة الثالثة هي الأكثر حرجا والمتمثلة في تحقيق الاثر الحالي والمستقبلي عبر توفير الموارد والعمليات المتقدمة وكسب الميزة الاستراتيجية المستدامة . (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 167)

الشكل رقم 03: نموذج John لإدارة المواهب والمسار الوظيفي



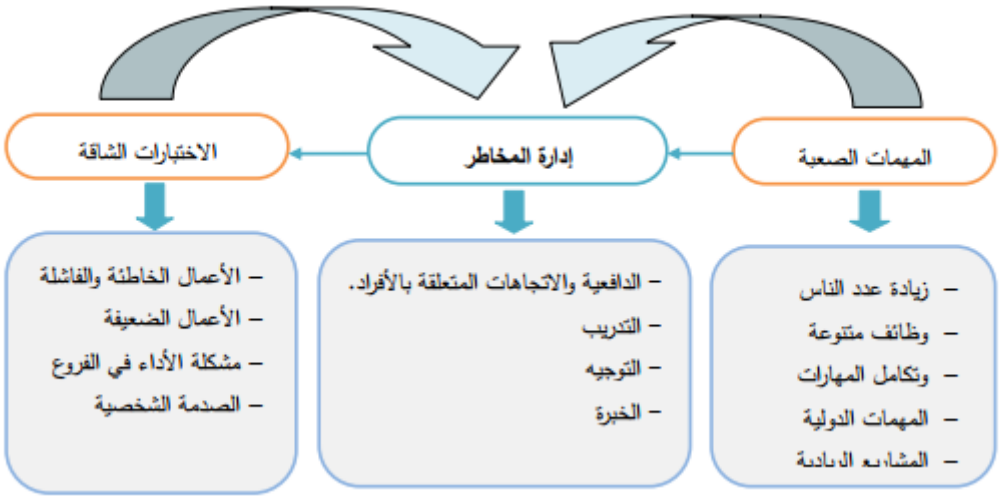
المصدر: (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 166)

- نموذج تطوير المواهب

يوضح هذا النموذج دور ادارة المواهب كمنهجية لتطوير المواهب، إذ يتعامل هذا النموذج مع ثلاث قضايا اساسية:

تطوير الموارد البشرية من خلال المهمات الصعبة ولبلوغ ذلك يتطلب الأمر ادارة المخاطر لتجنب الفشل ويأتي هذا من تطور دافعية الأفراد واتجاهاتهم عبر التدريب والتوجيه والخبرة، لكن لا يمكن ضمان النجاح في ادارة المخاطر لأن الكثير سوف لن يكونوا قادرين على التعامل مع المهمات الشاقة، فهم بحاجة إلى الاختبارات للمهمات الشاقة لتطوير قدراتهم وجدارتهم نحو انجاز المهمات. (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 168)

الشكل رقم 04: نموذج تطوير المواهب



المصدر: (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 168)

– نموذج عناصر ادارة المواهب

يشرح هذا النموذج عناصر ادارة المواهب من خلال:

تخطيط قوة العمل: وضع قوى العمل، خطط التوظيف، التعويضات... إلخ؛

الجذب: الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الأفراد في المنظمة

التشغيل: جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتطوير أدائهم؛

ادارة الأداء : من العناصر المهمة تستخدم كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم ادارة الجودة والالتزام بتقديم الأفضل؛

دعم الأداء والتدريب: من خلال برامج التدريب والتطوير والتعليم، وتشمل جميع المستويات المنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب

تخطيط التعاقب الوظيفي: لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة

نظام عوائد ومكافآت متكامل مع ادارة الأداء: من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية؛

تحليل فجوة المهارات الحرجة: عن طريق المراجعة لعمليات ادارة المواهب وانشطتها وتحليلها بهدف تحديد فجوات العمل وسدها اما عن طريق حفز المواهب الحالية في المنظمة أو العمل على الاستقطاب من الخارج.

- **نموذج المنظورات**

لا تأتي ادارة المواهب من فراغ بل تنطلق من منظورات كل واحد يكمل الآخر، وتشمل هذه المنظورات:

المنظور العملي لإدارة المواهب: والذي يشمل مفهومها، وأهميتها عملياتها، ونماذجها، وذلك بهدف تأسيس القاعدة المفاهيمية لهذا المجال

المنظور الاستراتيجي لإدارة المواهب: والذي يتضمن مكونات استراتيجية ادارة المواهب الخطوات الأساسية للاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية، ويتفاعل المنظورين بتكامل الإطار الفكري والإجرائي لإدارة المواهب والذي يقود إلى انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة.

- **نموذج مسارات ادارة المواهب**

يساهم هذا النموذج في تطوير المواهب وزيادة قدرتها على استثمار التكنولوجيا، مما يعكس أليات تحديد مستوى الأجور وفقا لمستوى أداء المواهب، فمن مسؤولية ادارة المواهب دراسة خصائص المنظمة، ودرجة تقبلها للتغيير وتنوع طبيعية الخدمات كل هذه العوامل تعتبر منطلقا نحو تأسيس المواهب التي تؤثر على التكنولوجيا وحسن استثمارها، وهذا يؤسس مسار ثاني، وهو تحديد مستوى الأجور في إطار علاقة المواهب وتأثيرها في التكنولوجيا، فعلاقة المواهب بتحديد مستوى الأجور هو من وسائل ادارة المواهب لأنه يؤسس لمسار ثالث وهو ربط مستوى المواهب وأدائها بمستوى الأجور . (حميد الطائي وأحمد صالح، 2015، صفحة 172)

المطلب الثاني: استراتيجيات وممارسات ادارة المواهب

إن استراتيجية إدارة المواهب هي استراتيجيةً متكاملة مع استراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجيا يساهم في تحقيق التكامل في العمل والأداء وبلوغ الأهداف المرسومة، وللتعرف أكثر استراتيجيات وممارسات إدارة المواهب قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى الفروع التالية.

الفرع الأول: استراتيجية الاستقطاب واختيار المواهب

هناك فرق كبير بين الموظفين العاملين بالمؤسسة والذين تم استقطابهم حديثا، بحيث يقوم المسير بالاهتمام بالموظف الوافد الجديد خاصة في اليوم الأول من العمل من أجل تعريفه بفريق العمل، باعتباره مرحلة حاسمة في عملية الإدماج التنظيمي. إذ يتم تعريفه بفريق العمل، وشرح طبيعة المهام الموكلة إليه، فضلاً عن توضيح ثقافة المؤسسة وقيمها ونظامها الداخلي ما يزيد من تعزيز الانتماء لدى المنظمة.

إن عملية استقطاب المواهب تتطلب أولا الكشف عن هؤلاء الموهوبين، فمما لاشك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم و إطلاق طاقتهم والتمكن من إدارتهم والاستفادة منهم بشكل أفضل، وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين بالاعتماد على عدة عوامل، نوجز منها ما يلي:

تقتضي عملية استقطاب المواهب، في المقام الأول، الكشف عن الأفراد الموهوبين وعن قدراتهم الكامنة، إذ تعتبر عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم نقطة الانطلاق لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم وتنمية وتفجير طاقاتهم بما يحقق الاستفادة القصوى منهم. وقد تنوعت أساليب الكشف عن الموهوبين تبعاً لاختلاف المعايير والعوامل المعتمدة في ذلك، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:

أ. الذكاء:

يعتبر Terman أحد المهتمين بمعيار الذكاء ومقاييسه، حيث استخدم مقياس ستانفورد للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقليا هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

ب. التحصيل المدرسي

وفقا لهذا المعيار يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة مكنتهم من الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

ت. التفكير الابتكاري

ويركز هذا المعيار على إبراز المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في التفكير إذ يسعى هذا العامل إلى الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المألوف، وإظهار أوجه اختلاف بين الموهوبين عن غيرهم في طريقة تفكيرهم. ويهتم هذا العامل بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تساهم في عملية روح الابتكار والابداع .

ث. الموهبة الخاصة

تطور مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد يقتصر على التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل توسع في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

ج. الأداء أو المنتوج

يقوم هذا المعيار على افتراض أن الموهوبين ينتظر منهم تقديم أداء وإنتاج بتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى من هم في مثل عمرهم. فالموهبة، وفقاً لهذا التصور، لا تُقاس فقط بالقدرات الكامنة، بل تتجلى أساساً في مستوى الإنجاز الفعلي والتميز العملي داخل مجال تخصصي معين.

الفرع الثاني: استراتيجية تطوير المواهب

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، يستوجب تطوير إمكانات المواهب نفسها، والمقصود بإمكانات الموهبة القدرة على تنمية المهارات والمعارف والقدرات الكامنة لدى الأفراد بعد استقطابهم وتعيينهم في المنظمة من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات). ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير

الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك.

الفرع الثالث: استراتيجية ادارة اداء المواهب

تعتبر إدارة الأداء جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال تعزيز الأداء الفردي والجماعي وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (تحديد الأهداف– إدارة الأداء – تقويم الأداء).

وتعتمد هذه الإستراتيجية على بناء علاقات مع الأفراد اعتمادا على وسائل عديدة فضلا عن تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها، كما تشمل تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي تمثل وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة، وتحقيق الأداء المتميز.

الفرع الرابع: إستراتيجية الاستبدال في تخطيط التعاقبي

كما ويشار إليه بمصطلح "التخطيط للخلافة" ويعرف بأنه جهد استراتيجي منهجي ومدروس لتطوير الكفاءات في القادة المحتملين من أجل ملئ المناصب الوظيفية المرموقة والتأكد من قدرة المنظمة على المدى البعيد أنها تمتلك احتياجاتها من المواهب لمقابلة أعمالها المستقبلية، والتخطيط للتعاقب ليس له تأثير فوري وبالتالي لا تعترف بأهميته الكثير من المنظمات حيث يظهر مفعوله ببطء، وعملية التخطيط يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع تلبية الاحتياجات المختلفة من الأفراد (نورة، علي، رانية، و عبدالله، 2022، الصفحات 66–67).

كما وتعرف عملية التخطيط للتعاقبي بأنها عملية تحديد وتقييم المواهب المحتملين، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة، إلا أنه ينبغي أن يتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها حاليا (يزيد و سرير، 2022، صفحة 348)

المطلب الثالث: ادارة المواهب في ظل التحول الرقمي

لقد أحدثت الثورة الرقمية والذكاء الاصطناعي (AI) تحوّلاً جذريًا في إدارة المواهب الاستراتيجية. إذ لم يعد الاعتماد على النماذج التقليدية كافيًا في ظل توفر أدوات تحليل متقدمة تتيح فهمًا أعمق لأنماط الأداء والسلوك الوظيفي. ويمكن تلخيص أبرز مظاهر هذا التحول فيما يلي: (Edu, 2026)

التحليل التنبؤي للموارد البشرية(Predictive HR Analytics) :

تعتمد المؤسسات الحديثة على تحليل البيانات الضخمة لتحديد الاتجاهات المستقبلية في الأداء، والتنبؤ باحتياجات المهارات، والتعرف على الموظفين ذوي الإمكانات القيادية. هذه الأدوات تُسهم في اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على الأدلة، بدلاً من الحدس أو الخبرة فقط.

التوظيف الذكي:

أتاح الذكاء الاصطناعي تحسين عملية الاستقطاب من خلال أدوات تقوم بفرز السير الذاتية تلقائيًا، وتحليل الشخصية، والتنبؤ بمدى توافق المرشحين مع ثقافة المؤسسة. ومع ذلك، فإن هذا التقدم يفرض مسؤولية أخلاقية كبيرة لضمان خلو هذه الأنظمة من التحيزات الخوارزمية.

التطوير الشخصي المدعوم بالذكاء الاصطناعي:

أصبح بالإمكان تصميم برامج تدريبية مخصصة بناءً على تحليل الأداء الفردي، حيث تُقدَّم مسارات تعلم مرنة تتناسب مع قدرات الموظف واحتياجاته، مما يرفع من كفاءة التطوير ويُعزز من دافعية التعلم الذاتي.

على الرغم من المزايا التي يتميز بها اتحول الرقمي في إدارة المواهب، إلا أنه يطرح جملة من التساؤلات أخلاقية مهمة متعلقة بالخصوصية، والتحيز، والشفافية في اتخاذ القرارات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية، فمهما بلغت التكنولوجيا دقتها، تظل بحاجة إلى إشراف بشري لضمان العدالة والإنصاف في تطبيقها. لذا، تُعد الحوكمة الأخلاقية للبيانات عنصرًا أساسيًا في إدارة المواهب الحديثة، لضمان أن تكون التقنيات المستخدمة وسيلة للتمكين وليس للاستبعاد (Edu, 2026) .

المبحث الثاني: إدارة استراتيجية تنمية المواهب

المطلب الأول: مفهوم إدارة استراتيجية تنمية المواهب

تعد المواهب في المنظمات احد المرتكزات الاساسية للمنظمة والتي تكون حجر الزاوية في تقدم المنظمة وتميزها بين نظيراتها من المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمة او المنتج علاوة على دور تلك المواهب في استدامة النمو والتطور للمنظمة لذلك تسعى المنظمات الى استقطاب وكسب الموارد البشرية التي تحمل بين ثنياها موهبة في المجالين العلمي والتطبيقي، وبناء على ما تقدم لا بد من التعرف على بعض المفاهيم التي تعرف بمفهوم استراتيجية ادارة الموهبة، ويمكن ان تعرف بانها قدرة المنظمة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتطويرها والتعامل مع هؤلاء الموظفين على انهم موهبة تستحق الرعاية والاحترام والاهتمام والدفع بها الى امام والسعي لوضعهم في الاماكن الوظيفية المناسبة التي تناسبهم وبما يحقق اهداف المنظمة وافضليتها التنافسية.

ويمكن ان تعرف أيضا بانها الادارة الاستراتيجية للأشخاص الذين يمكن ان يحدثوا فرقا في اداء المنظمة من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الاداء بواسطة تحقيق مستويات عالية من الاداء على المستوى الاستراتيجي1 (Armstrong Michael, p. 168).

ويمكن ان تعرف ايضا بانها مجموعة من الممارسات والوظائف والعمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الانية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة وفي جميع مستوياتها التنظيمية واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة اخرى والعمل على المحافظة على الموهبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وادارة مسارهم الوظيفي (صالح احمد علي والسوداني علي موات، ، 2010، صفحة 75).

وبعد استعراض هذه المفاهيم لا بد ان يتم التعرف على الفرق بين ادارة الموهبة وادارة الموارد البشرية حيث ان التحديات التي فرضتها ظروف العصر الحالي من قوة منافسة بين المنظمات

والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة فرضت على مديري اليومان يكونوا اكثر شمولية3 وحيث ان البعض يخلط بين الادارتين الموارد البشرية وادارة الموهبة بسبب التداخل بين مهامهما ولكن هناك ثمة اختلاف بينهما حيث ان ادارة الموارد البشرية ادارة عامة بينما ادارة الموهبة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية الموهوبة الى مكان عملها الحقيقي الذي تبدع فيه (العنزي سعد والعطوي عامر ، 2011، صفحة 83).

المطلب الثاني: الفرق بين ادارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي المحرك الاساس لعدة عمليات بينما ادارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة، وترتكز ادارة الموارد البشرية أكثر على تطور العاملين وبدون ادارة للأداء هي مجرد تعويضات ومكافآت والتعلم أكثر يركز على تطوير الاداء وتحديد العمليات ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت لذلك ان العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل ولا يمكن للمدراء ان يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى حقيقي او مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل استراتيجي" (Chesse, P.Thomas JandGraige E, 2008, p. 83).

المطلب الثالث: المداخل الحديثة للفاعلية التنظيمية

الفرع الأول: مدخل اصحاب المصلحة

ويقوم هذا المدخل على تحقيق رغبات الجهات الموجودة في بيئتها والذين تحتاجهم لدعم استمرارها وهذا المدخل يركز على ضرورة التفاعل مع البيئة المحيطة وهو يعتمد على نجاح المنظمة في قدرتها على ارضاء كافة الاطراف الذي يتوقف عليها نجاح المنظمة (قاسم صبيحة احمد حميد علي ، 2011، صفحة 339).

وان المقصود بأصحاب المصلحة هي مجموعات خارجية أو داخلية مثل الموردين والمستهلكين والعاملين والمنظمات الحكومية بمعنى اخر هم المستفيدين والمتأثرون مباشرة من وجود المنظمة (السالم مؤيد سعيد، 2008، صفحة 77).

الفرع الثاني: مدخل القيم المنافسة

ويشير هذا المدخل الى ان الحاكم في قياس فاعلية المنظمة هي قيم ورغبات الزبائن حيث ان مالكي المنظمة يقيمون فاعلية المنظمة بأسلوب معايير التقييم الذي يتم تقديمه من مدير اخر ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يكون متفق عليه من قبل الجميع، وكذلك لا يوجد اجماع بخصوص اي الاهداف تتقدم على بعضها البعض، وأن مؤشرات هذا المدخل قد استخلصت من خلال عدة مقاييس

من الفاعلية التنظيمية وقد قدم عددا من الباحثين مستخلصا ثلاث مجاميع للقيم المتعارضة وهي:

المرونة مقابل السيطرة وتؤشر بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الابداع والتكييف والتغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وامكانية التنبؤ. الافراد مقابل المنظمة والمعيار فيما إذا كانت يهتم بالأفراد ومستقبلهم ام تهتم بالمنظمة ومستقبلها. الوسائل مقابل الغايات وتؤكد الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل فيما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير. وبعد ان تم استعراض مداخل قياس الفاعلية للمنظمة المعاصرة لا بد من التعرف على المتغيرات التي تلعب دورا في ان تكون ذات كفاءة وفاعلية وقادرة على الوصول إلى اهدافها بأفضل الطرق، ويمكن ذكر هذه المتغيرات باختصار وهي:

1 – استخدام التكنلوجيا الحديثة وهي من الركائز الأساسية تالتي ترتكز عليها المنظمة والتي تؤثر تأثر تأثيرا كبيرا على استمرارية وديمومة المنظمة وبقاءها ضمن دائرة المنافسة ويمكن ان تعرف (بأنها خلاصة الأساليب الآلية والمعرفية التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة.

ويمكن أن تعرف ايضا بانها الادوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات وهناك ثلاثة انواع من التكنولوجيا وهي (القريوتي محمد قاسم ، 2010، صفحة 104):

تكنولجيا طويلة مترابطة وتتمثل بوجود اعتماد تتابعي بين المهام والعمليات من حيث انجاز النشاط مثل (صناعة السيارات).

تكنولجيا وسيطة والتي تكون حلقة ربط بين الزبائن في الجانبين مدخلات ومخرجات ومن امثلتها المصارف فهي تجمع بين المودعين والمقترضين

تكنولوجيا كثيفة وهي استجابة موحدة لمجموعة مواقف وتعتمد الاستجابة على طبيعة الاستجابة الصحيحة للمشكلة.

2 – الثقافة التنظيمية: وهي من ضمن اساسيات ومكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تكون ذات بعد

استراتيجي على عمل المنظمة وكذلك تمثل سبب ديمومتها وبقاءها ان كانت هناك ثقافة تنظيمية قوية مدركة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة ويمكن ان تعرف الثقافة التنظيمية بانها (منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة بالتنظيم وتصبح سمة خاصة بالتنظيم حيث تخلق فهما بين اعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم السلوكية المتوقعة من الاعضاء (السيسي شعبان على حسين، 2009، صفحة 373)، ويمكن ان تعرف ايضا بانها نظام من المفاهيم والقيم المشتركة التي تنشا بواسطة الافراد التي تميز منظمة عن غيرها (مسلم على عبد الهادي ، 2009، صفحة 162).

ان سمات الثقافية التنظيمية هي ان تكون مستقرة لبعض الوقت ويكون هناك تكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، ويكون هناك تأثير قوي على الاداء الوظيفي ويكون هناك ولاءات للمنظمة بدلا من الولاءات الفردية (ماهر أحمد، 2007، صفحة 425).

وبعد استعراض هذه المفاهيم لا بد للمنظمة ايجاد المدخل المناسب لقياس الفاعلية التنظيمية وان هذا الموضوع يتوقف على ثلاث اعتبارات ويمكن اجمالها بالآتي (عجمي سمية، 2016، صفحة 182):

- أولويات الادارة العليا للمنظمة الادارة العليا هي المسؤولة عن النتائج النهائية للمنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الاهداف التنظيمية وتحديد الأولويات والمعايير التي من خلالها وضع الاهداف والتي تمكن من خلالها قياس وتقييم فعالية المنظمة.
- مدى قابلية الاهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الاهداف الكمية واضحة المعالم وقابلة للقياس الكمي كلما كانت هناك سهولة في تقييم الفاعلية وعلى سبيل المثال لا الحصر هدف الربحية والذي يعتبر من أكثر الاهداف شيوعا واستخداما في قياس مدى فاعلية المنظمة وبالتالي سهولة الحكم على فاعليتها (محمود أسامة عبد الوهاب، 2020، الصفحات 70-72).
- الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة: كلما كانت الظروف البيئية التي تتصف بالندرة في المواد الاساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه المنظمة بقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية. أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل اهمية وتصبح المعرفة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفاعلية 20.

وبعد استعراض المداخل الخاصة لقياس الفاعلية لا بد أن يتم توضيح بعض الخصائص للمنظمات الفعالة وحسب راي Robert waterman and Tom Peters ومن اهم هذه الخصائص هي:

- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلالية وتخويل الصلاحيات الممنوحة للموظفين للتصرف في الحالات الطارئة وغيرها.
- مشاركة العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات والتي تؤدي بدورها الى زيادة الانتاجية.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم وادراكها من قبلهم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الاساسية واتاحة حرية أكبر للتصرف والابداع.

وتجدر الاشارة الى ان هناك مؤشرات للحكم على فعالية التنظيم منها مؤشرات داخلية واخرى خارجية ويمكن اجمالها كالتالي:

المؤشرات الداخلية:

تخطيط وتحديد الأهداف: وهي قدرة المنظمة على تحديد الاهداف وتخطيط المسار.

المهارات الاجتماعية لدى الادارة العليا ان توفر المهارات الاجتماعية لدى الادارة العليا يساعد الموظفين على الثقة بإدارتهم ومواجهة المعوقات التي تعيق عملهم.

الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية اداء الافراد ومنه الاداء داخل المنظمة فمعظم الباحثين ان العامل الذي يتمتع برضا وظيفي تكون انتاجيته أكثر من الافراد الذين ليس لديهم رضا وظيفي.

أما المؤشرات الخارجية فتتلخص بالأمور التالية:

- **الجودة:** ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- **التأهب للإنجاز:** يمثل في انجاز المنظمة المهام فورا.
- **القدرة على التكيف:** ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الخارجية التي تحدث في بيئتها الخارجية الخاصة بالعمل.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المواهب بالاستراتيجيات التنظيمية

المطلب الأول: آليات جذب وتطوير المواهب لتحقيق الاستدامة التنظيمية

يتجلى البعد العملي للاستراتيجية في اعتماد ما يُعرف باستراتيجيات الاستقطاب الذكي، التي تقوم على توظيف أدوات حديثة لتحليل سوق العمل واستشراف مصادر الكفاءات النادرة، بدل الاكتفاء بالأساليب التقليدية. ويشمل ذلك بناء علامة صاحب عمل جذابة، واستثمار المنصات الرقمية المهنية، بالإضافة إلى تطوير شراكات مع الجامعات ومراكز البحث. كما يرتكز الاستقطاب الذكي على مواءمة احتياجات المنظمة المستقبلية مع المهارات المتاحة، بما يضمن استقطاب عناصر قادرة على الإبداع والتكيف، وليس فقط سدّ الشواغر الوظيفية. ومن ثم، فإن هذه المقاربة تمثل تحولا من التوظيف التفاعلي إلى التوظيف الاستباقي القائم على الرؤية الاستراتيجية (Cappelli, P، 2008).

أما فيما يتعلق ببرامج التدريب والتطوير القيادي، فإنها تشكل حجر الزاوية في الحفاظ على الكفاءات وتعزيز ولائها المؤسسي. فالمؤسسات الرائدة لا تكتفي بتأهيل الموظفين تقنيًا، بل تسعى إلى تطوير قدراتهم القيادية والاستراتيجية من خلال برامج ممنهجة تشمل التدريب المستمر، والتوجيه(Mentoring) ، والتعلم التنظيمي. كما تُصمم هذه البرامج وفق مسارات مهنية واضحة، تتيح للموظف تصور مستقبله داخل المنظمة، مما يعزز انخراطه وارتباطه بها. ويؤدي الاستثمار في رأس المال البشري بهذا الشكل إلى خلق قيادات داخلية قادرة على قيادة التغيير ومواكبة التحولات المتسارعة.

وفي سياق متصل، يبرز تخطيط التعاقب الوظيفي كآلية استراتيجية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان الكفاءات الحرجة. ويقوم هذا التخطيط على تحديد الوظائف الحيوية داخل المنظمة، وإعداد بدائل مؤهلة لشغلها في حال شغورها، من خلال برامج إعداد وتطوير موجهة. كما يساهم في نقل المعرفة التنظيمية والمحافظة على الخبرات المتراكمة، بما يعزز الاستقرار المؤسسي. وعليه، فإن التكامل بين الاستقطاب الذكي، والتطوير القيادي،

وتخطيط التعاقب، يشكل منظومة متكاملة لإدارة المواهب، قادرة على دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

المطلب الثاني: أثر إدارة المواهب على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار

إنَّ الأثر الاستراتيجي لاعتماد إدارة المواهب كخيار تنظيمي محوري، من خلال تحليل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. فالمؤسسات المعاصرة لم تعد تنظر إلى المواهب باعتبارها تكلفة تشغيلية، بل كاستثمار طويل الأجل يولّد قيمة مضافة قابلة للقياس، سواء من خلال تحسين الإنتاجية، أو تقليص معدلات الدوران الوظيفي، أو تعزيز جودة المخرجات. ويقتضي ذلك تطوير مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، مثل العائد على التدريب، ومساهمة الكفاءات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يسمح بتقييم فعالية سياسات إدارة المواهب وربطها بالأداء المالي والتنظيمي (Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F., 2019).

ومن جهة أخرى، تلعب المواهب دورًا محوريًا في ترسيخ ثقافة الابتكار داخل المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المتميزة المصدر الأساسي للأفكار الخلاقة والحلول غير التقليدية. فوجود بيئة تنظيمية محفزة، قائمة على الثقة والانفتاح وتقبل المخاطرة، يتيح لهذه المواهب التعبير عن قدراتها وتحويل أفكارها إلى مشاريع قابلة للتطبيق. كما تساهم إدارة المواهب في تعزيز التعلم التنظيمي، وتشجيع العمل الجماعي متعدد التخصصات، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة تدعم الابتكار المستدام. وعليه، فإن الاستثمار في المواهب يُعد مدخلًا أساسيًا لبناء منظمة مبتكرة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. أما على مستوى التفوق التنافسي، فإن إدارة المواهب تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، نظرًا لصعوبة تقليدها من قبل المنافسين. فالمؤسسات التي تنجح في استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات النادرة تكون أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، والاستجابة بمرونة لمتطلبات السوق. كما أن تراكم الخبرات والمعارف داخل المنظمة يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، واستباق التحديات المستقبلية. وبالتالي، فإن التكامل بين قياس العائد على المواهب، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التفوق التنافسي، يعكس الأثر الحقيقي لإدارة المواهب كركيزة أساسية في بناء الأداء المؤسسي المتميز.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب تشكل أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. فهي لا تقتصر على إدارة الكفاءات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء ثقافة تنظيمية محفزة، وتخطيطًا استراتيجيًا للموارد البشرية، ومواءمة دقيقة بين الإمكانات البشرية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة. ومن خلال تبني سياسات فعالة في استقطاب وتطوير واستبقاء المواهب، تتمكن المنظمات من تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها على الابتكار ومواجهة التحديات.

وعليه، فإن نجاح الاستراتيجيات التنظيمية في العصر الحديث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرة الإدارة على إدراك القيمة الاستراتيجية للمواهب، وتحويلها إلى قوة دافعة للتنمية والنمو المستدام. فالمؤسسات التي تجعل من إدارة المواهب خيارًا استراتيجيًا واعيًا، إنما تؤسس لنموذج تنظيمي قادر على تحقيق التفوق في الحاضر، وضمان الاستمرارية في المستقبل.

الفصل الثاني:

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)

بسعيدة

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها

الفرع الأول: لمحة تاريخية صندوق الوطني للتقاعد

لم يتم انشاء التامين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال الا في بداية 1953 قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفسد من بعص الأنظمة التقاعد وهم الموظفين والعمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية وعمال الترامواي وكذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة لدولة

-اما التامين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الاجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين والفلاحين كان سنة 1956 ولم يتم اعداده الا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص

-ومن هنا تم في شهر يوليو 1983 وضع حد للأنظمة التقاعد الأساسية وكذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام واحد وموحد.

-بتاريخ 02 يوليو 1983 انشا الصندوق الوطني للتقاعد بموجب مرسوم 85-223 المؤرخ في 20 اوت 1985 الملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

ان الصندوق الوطني لتقاعد ما هو الا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضهما (صندوق التامين عن الشيخوخة لغير الاجراء الذي تحول فيما بعد صندوق التامين الاجتماعي للعمال الغير الاجراء) المنشأ سنة 1985 والتي كانت تسير جميع الأنظمة التقاعد المتواجدة قبل انشاءها سنة 1983 الى نظام وطني موحد لتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم

ويتعلق الامر بـ:

1- CAAV :الصندوق العام للتامين عن الشيخوخة نظام عام والمكلف بتسيير المتقاعدين التابعين في نظام التقاعد العام.

2- CGR :كالصندوق العام للتقاعد للموظفين الجزائريين المكلف بالتسيير التقاعد الخاص بالموظفين.

3- CNMA :الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والمكلف بمنح متقاعدي النظام الفلاحي.

4- CSSM :الصندوق الضمان الاجتماعي الخاص بعمال المناجم والمكلف بتسيير منح التقاعد لغير الاجراء.

5- CAVNOS : صندوق التامين عن الشيخوخة لغير الاجراء والمكلف بتسيير منح التقاعد لغير الاجراء.

6- L EPSGM :مؤسسة التغطية الاجتماعية لعمال البحر والمكلف بمنح التقاعد لعمال البحر.

7- CAPAS :المؤسسة التامين الاجتماعي لعمال الكهرباء والغاز المكلف بمنح التقاعد لعمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

8- SNTF :المؤسسة الوطنية لعمال السكك الحديدية والمكلف لمنح التقاعد للشركة الوطنية للسكك الحديدية.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة الوطنية للتقاعد

الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع حاص تحكمها القوانين الخاصة بها يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 هجريا الموافق ل 04 يناير 1992م على ان يتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي.

المطلب الأول: مهام مصالح الصندوق

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 وهي كالآتي:

-تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.

- تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.

-ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل اداءات التقاعد.

-تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.

- ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.

-تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد

*يشرع في تطبيق المرسوم من قانون رقم 83-12 المؤرخ في يوليو 1983 المشار إليه في إطار الإجراءات المتبعة، والقيام بنشاطات في شكل انجازات ذات طابع اجتماعي كالتي نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 والمؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي ونصوصه التطبيقية.

ملاحظة:

المهام المتعلقة بالانتساب وعملية التحصيل مضمونة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالتنسيق مع المصالح المركزية للصندوق.

- مهام أخرى:

1-خلية استقبال المواطن، الاتصال والإصغاء الاجتماعي.

2-المساعدة الاجتماعية.

- خلية الإصغاء والاتصال:

تم تنصيب خلية الإصغاء والاتصال في كل الوكالات المحلية للصندوق بغرض التكفل بشكاوى المؤمنين اجتماعيا (النشطين منهم والمتقاعدين).

- أهداف خلية الإصغاء:

تتمثل أهداف خلية الإصغاء حسب تحديد وزارة العمل والضمان الاجتماعي ذلك من خلال الاستجابة لرغبات المؤمنين اجتماعيا:

-أنسنه العلاقات والخدمة العمومية اتجاه المواطن على مستوى هياكل القطاع.

-تلخيص المعلومات المجمعة بين القطاع العام والمواطن.

-إعادة الثقة بين المواطن والهيئات العامة.

- مهام خلية الإصغاء:

-استقبال المواطنين، ومستعملي قطاع الضمان الاجتماعي، الإصغاء إليهم وتوجيههم ومرافقتهم بغرض تسوية عرائضهم.

-تلخيص المعلومات المجمعة.

-توجيه المواطنين ومساعدتهم في مساعيهم

-إعلامهم بشأن حقوقهم وواجباتهم.

-تحليل موضوع العرائض قصد كشف الاختلالات المحتملة لاقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي.

- المساعدة الاجتماعية:

في إطار تحسين نوعية الخدمات و أنسنه العلاقات مع المتقاعدين ، قام الصندوق الوطني للتقاعد بالتعاون مع وزارة العمل و الضمان الاجتماعي و منذ الفصل الثاني من عام 2003 بحملة مساعدة في البيت لفائدة بعض الفئات من المتقاعدين و لا سيما العجزة، المعاقين منهم و تتمثل هذه العملية بتخفيف الضغوطات على المتقاعدين التي يوجهونها في قيامهم ببعض الأعمال المتعلقة بحياتهم ولا سيما على مستوى المصالح العمومية هذا من جهة، من جهة أخرى، وفي إطار التقريب من هيئة الصندوق و من منتفعيها، شرع في فتح مراكز الاستقبال الإعلام و التوجيه اتجاه المتقاعدين على مستوى المراكز الحضرية الكبرى ،وفي المناطق النائية لبعض الوكالات المحلية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق

المديرية: يرأسها المدير، بحيث أن كل المديريات تتفرع من هاته المديرية بحكم أن المدير هن المسؤول الأول في الوكالة، تتفرع من هاته المديرية من مديريات أخرى متمثلة في **المديرية الفرعية للعمليات المالية، المديرية الفرعية للإدارة العامة، المديرية الفرعية للمعاشات،** كما يوجد خلايا أخرى تابعة للمديرية كخلية الإعلام الآلي، خلية الإصغاء، خلية المنازعات، خلية المساعدة الاجتماعية، خلية المنازعات، الأمانة والأرشيف.

- يقوم مدير الوكالة بتنقيد تعليمات المديرية العامة ويحرس على السير الحسن لجميع المديريات كما يراقب مختلف الخلايا ويقوم بإسداء الأوامر إلى مختلف المديريات.

المديرية الفرعية للمعاشات: تتكون من قسمين:

قسم المعاشات: يتكون من ثلاث مصالح: مصلحة الاستقبال والتوجيه ومصلحة التصفية /المراجعة، مصلحة المراقبة

- مصلحة الاستقبال والتوجيه: تقوم هاته المصلحة باستقبال المواطنين، والإجابة عن جميع استفساراتهم وتوجيههم كل على حسب احتياجه، كما تقوم المكلفة بالاستقبال بإدخال بيانات شخصية لملف متقاعد جديد في البرنامج الخاص بالمتقاعدين STAR
- مصلحة التصفية /المراجعة: تقوم مصلحة التصفية بمراقبة البيانات الشخصية للمتقاعد وكذلك مراقبة سنوات عمل المتقاعدين وتصفية ملفاتهم من أجل حساب معاشاتهم، تقوم مصلحة التصفية بإعطاء كل متقاعد امتيازاته سواء كانت منحة أو تقاعد، وسوآءا كان تقاعد مباشر، تقاعد منقول، تقاعد دون شرط السن، تقاعد نسبي، تقاعد مسبق.
- أما مصلحة المراجعة فتقوم بدراسة الطلبات المتأخرة، وبيانات المتقاعدين المتغيرة، وكذلك سنوات عمل مكملة لملف المتقاعد.
- مصلحة المراقبة: تقوم مصلحة المراقبة بعملية المراقبة الدورية لملفات المتقاعدين المنقولة، بحيث تتابع حالة الوفيات وحالة زواج أو عمل الأرامل وبنات المتقاعدين المتوفين من أجل إيقاف معاشاتهم أو تركها.

- **قسم المسارات المهنية:** يقوم هذا القسم بمتابعة سنوات عمل المتقاعدين وتأكيدها لمصالح المراجعة والتصفية، بحيث تقوم هاته المصلحة بالتنسيق مع مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- **مراكز الاستقبال والتوجيه:** يوجد 3 مراكز توجيه يوب، أولاد إبراهيم، سيدي بوبكر

يقوم عون التوجيه باستقبال المواطنين التابعين لبلديته، كما يقوم بالإجابة عن جميع استفساراتهم وتلقي الوثائق المختلفة الخاصة بالمتقاعدين سوآءا تجديد ملف، ملف جديد، شهادة الراتب، شهادة إيقاف الراتب، طلب تحويل ملف ...إلخ

- **المديرية الفرعية للإدارة العامة:**

تحوي هاته المديرية على قسمين:

1- **قسم الإدارة العامة:** يسعى هذا القسم إلى متابعة جميع المستخدمين وتوفير حقوقهم وواجباتهم على حسب الاتفاقية الجماعية الخاصة بالصندوق الوطني للتقاعد، كمتابعة الغيابات والتأخيرات، حساب الأجور، العطل السنوية، ومتابعة طلبات العمال من شهادات عمل، شهادات كشوف الراتب، وغيرها.

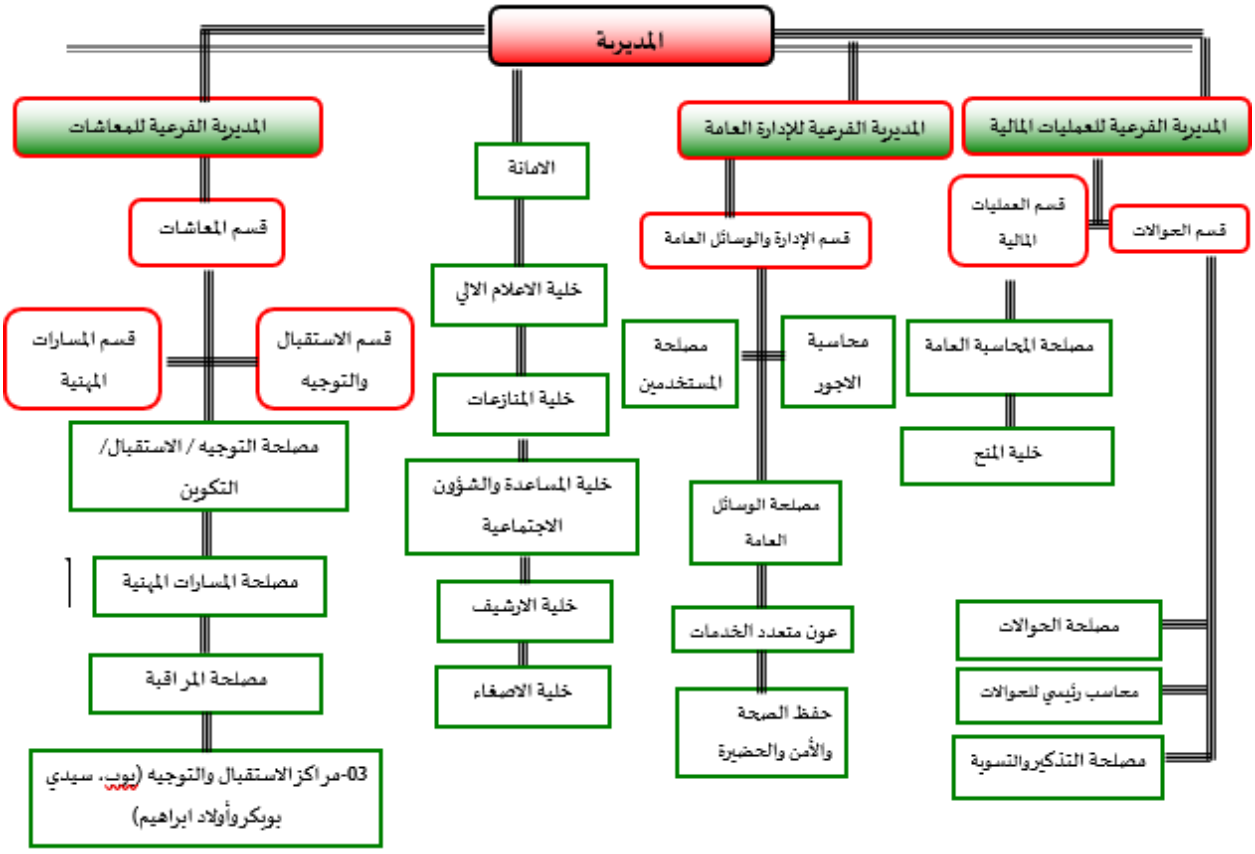
- **قسم الوسائل العامة:** يسعى هذا القسم إلى متابعة مشتريات الصندوق من عتاد مكتب وإعلام آلي وكذلك يتابع صيانة ومراقبة جميع عتاد ومعدات الصندوق، وكذلك متابعة مشتريات المكتب وغيرها من الوسائل.

- **المديرية الفرعية للعمليات المالية:** تحوي هاته المديرية على قسمين: قسم الحوالات وقسم العمليات المالية.

- **قسم الحوالات:** يقوم هذا القسم بمتابعة جميع ملفات المتقاعدين من أجل تسوية مستحقاتهم المالية، كما يقوم هذا القسم بالمتبعة الدورية لملفات المتقاعدين المباشرة، وكذلك المنح العائلية.

- **قسم العمليات المالية:** يقوم هذا القسم بمتابعة الميزانيات المالية الخاصة بالصندوق لكل المصالح ويقوم بالمطابقة والتنسيق مع مصالح العمليات المالية في المديرية العامة لمتابعة مختلف التحويلات المالية للمتقاعدين وللعمال

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيم لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد



المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة

تتطلب كل دراسة علمية اتباع منهجية واضحة ومنظمة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الحقيقي للدراسة، ومن أجل معالجة موضوع إدارة المواهب باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية الناجحة، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تتناول مختلف الجوانب والإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة العناصر أو الوحدات التي يستهدفها الباحث بالدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى نتائج تخدم موضوع البحث، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بسعيدة، وذلك باعتبار أن الدراسة تسعى إلى إبراز دور إدارة المواهب في تحقيق الاستراتيجية التنظيمية الناجحة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدد من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي، وقد تم انتقاء عينة من موظفي الصندوق الوطني للتقاعد – CNR – بسعيدة، بلغ عددهم 40 ولقد تم توزيع 40 نموذج استبيان، بمعدل استبيان واحد لكل فرد معتمدين في ذلك على طريقة التسليم والاستلام المباشر للاستبيانات.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

يهدف الوصول إلى أكبر قدر من المعطيات اللازمة والتي تخدم موضوع البحث والتغلب على مشكلة نقص المعلومات اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المختلفة

الفرع الأول: أدوات وأساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية حيث يعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات عن طريق طرح أسئلة على أفراد العينة لجمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخصهم وتعبر عن أراءهم حول موضوع الدراسة.

ولكي تكون الاستمارة منظمة في شكلها العلمي فقد تم مراعاة:

- تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة العبارات.
- جميع الأسئلة من النوع المغلق.
- إعطاء كل عبارة وزنا خماسيا متدرج وفق سلم ليكرت.

الفرع الثاني: إعداد الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان الورقي للوصول إلى العدد الكلي من الإجابات، حيث تمت صياغة استمارة الاستبيان كما يلي:

القسم الأول: يتكون من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية الخاصة بالعميل تشمل: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة المهنية)

القسم الثاني: يضم محورين:

المحور الأول:إدارة المواهب

يتضمن أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في أبعاد إدارة المواهب ويشمل (25) فقرة خصصت لدراسة هذه الأبعاد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيم هذا المحور الى خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

البعد الأول: استقطاب المواهب

البعد الثاني: تطوير المواهب

البعد الثالث: احتفاظ المواهب

البعد الرابع: تقييم المواهب

المحور الثاني: الاستراتيجية التنظيمية

يتمثل في الاستراتيجية التنظيمية ويتضمن 09 فقرات لتحديد مستوى الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (01): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان.

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في البحث واختبار صحة فرضياته تم تفريغ الاستمارات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS.26 ، المتعارف عليه ولكونه الملائم لمثل هذه الدراسات وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

1. النسب المؤوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة
3. معامل الثبات ألفا كرونباخ(Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات الاستبيان.
4. معامل الارتباط
5. نموذج الانحدار البسيط .

المطلب الثالث: فحص ثبات أداة الدراسة

- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار نتائجها أو تقاربها في حال إعادة تطبيقها بعد مدة في نفس الظروف وبنفس الشروط لعدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ولجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية والوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات تم إخضاعها إلى معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذيُ يحدد 0.60 كحد أدنى لقبولها، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (02) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

عدد العبارات	معامل الفا كرو نباخ
34	0.75

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لفقرات الاستبيان بلغت (0.75)، وبالنظر إلى هذه القيمة فهي أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.60). ما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بغرض إثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها والوصول إلى استنتاجات من شأنها إثراء موضوع الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

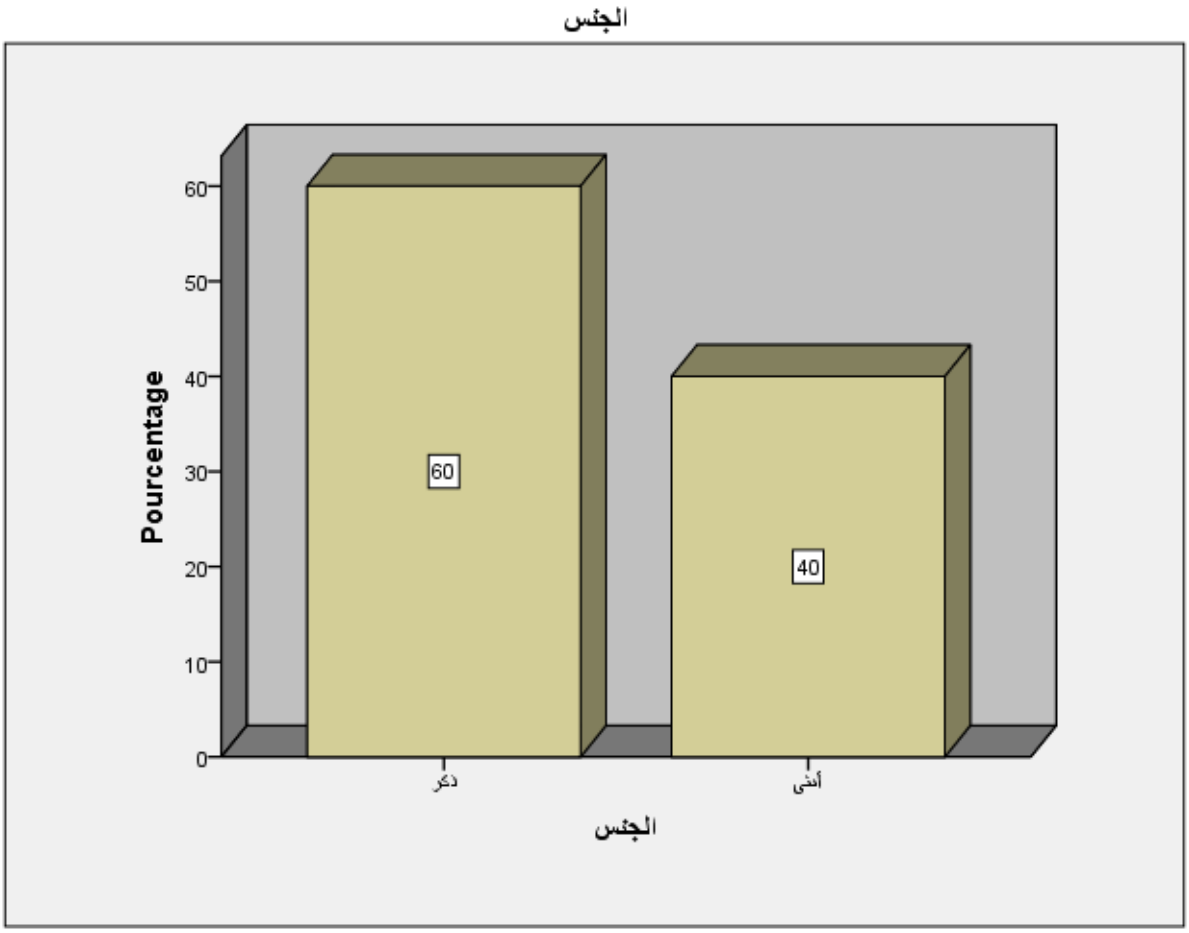
1- النوع

جدول رقم(03): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الجنس

الفئات	التكرارات	النسبة
ذكر	24	%60
أنثى	16	%40
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم **60%** أي 24 فرد بينما بلغت نسبة الإناث 40% أي 16 فردا.



شكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

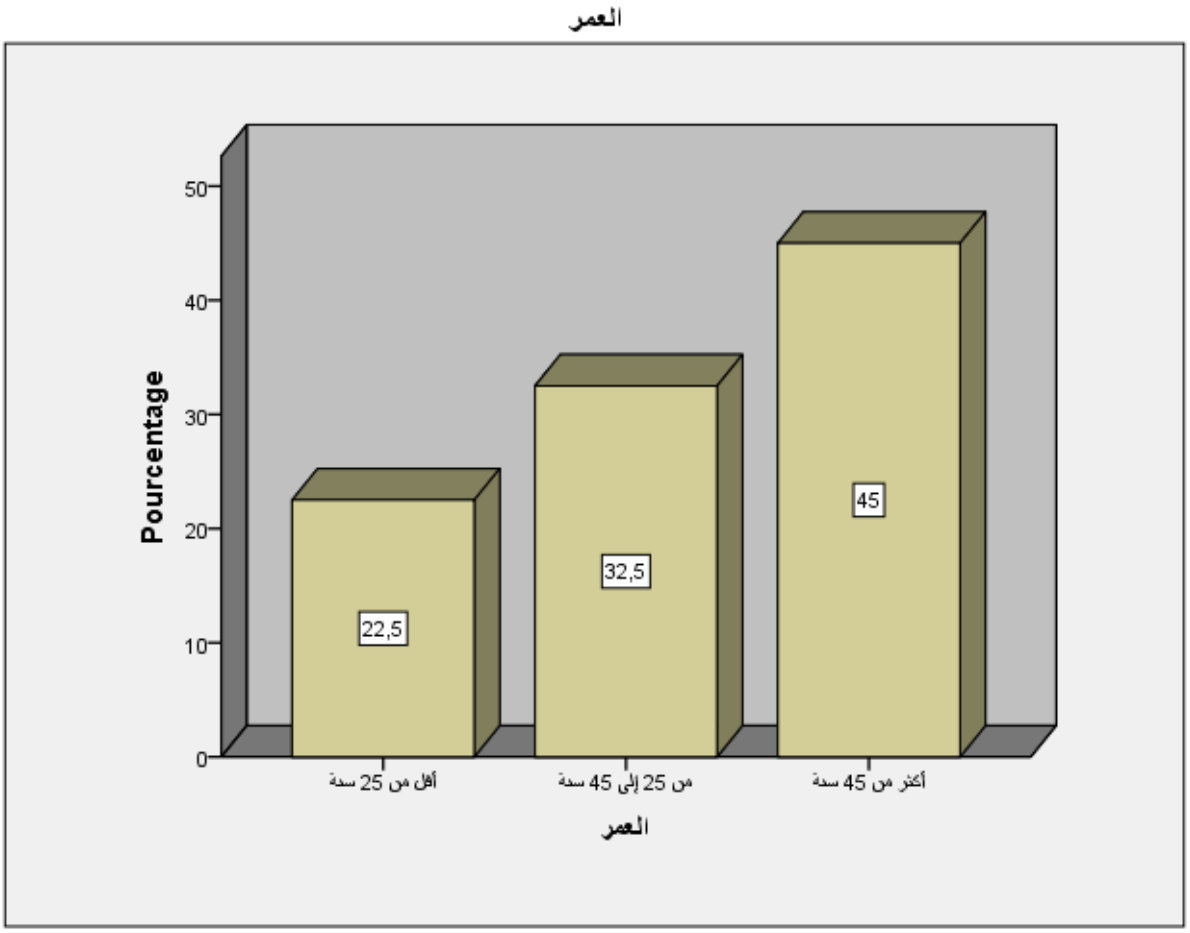
2- العمر:

جدول رقم(04): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	09	%22.5
من 25 إلى 45 سنة	13	%32.5
أكثر من 45 سنة	18	%45
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 45% من أفراد العينة تفوق أعمارهم (45 سنة) أي ما يعادل 18 فردا ، تليها الفئة العمرية (من 25 إلى 45 سـنة) بنسـبة 32.5% أي 13 فرد، في حين تمثل الفئة الأقل من (25 سنة) نسبة 22.5% أي ما يعادل 09 أفراد.



شكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

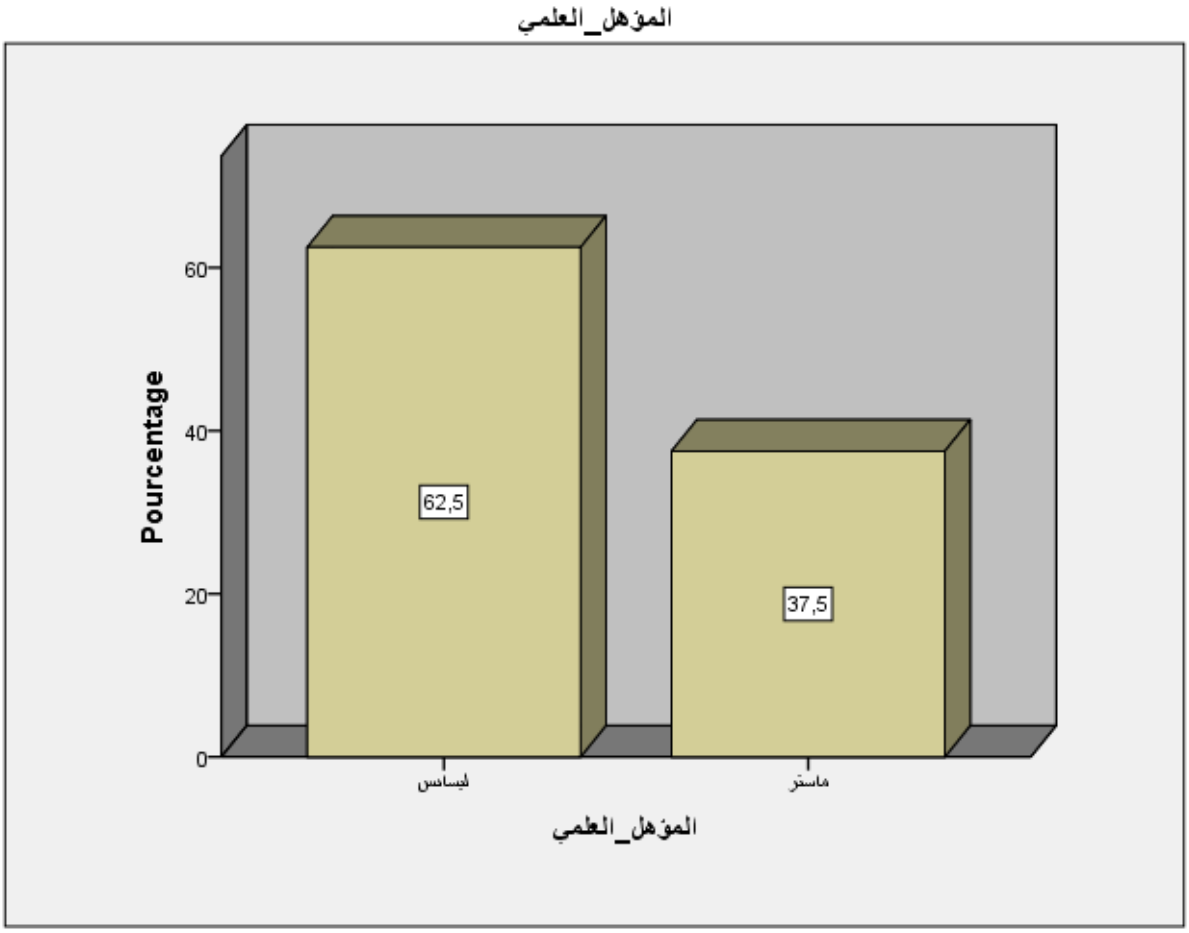
3- المؤهل العلمي:

جدول رقم(05): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المؤهل العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة%
ليسانس	25	%62.5
ماستر	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس بنسبة 62.5% أي ما يعادل 25 فردًا ، في حين يمثل الحاصلون على شهادة الماستر نسبة 37.5% أي ما يعادل 15 فردًا.



شكل رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

4- الخبرة المهنية

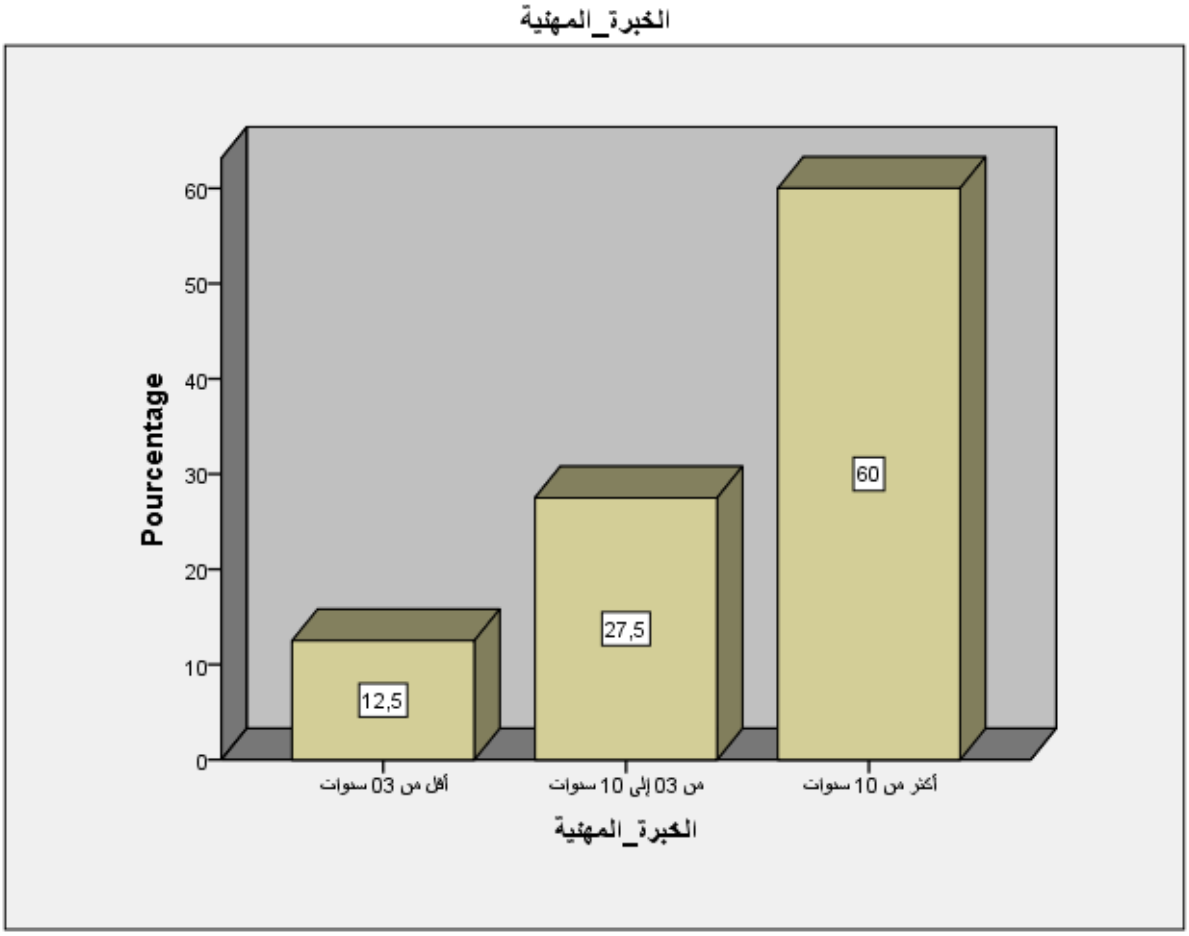
جدول رقم(06): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الخبرة المهنية

الوظيفة	التكرار	النسبة%
أقل من 03 سنوات	05	%12.5
من 03 إلى 10 سنوات	11	%27.5
أكثر من 10 سنوات	24	%60
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث بلغت نسبة الذين خبرتهم تفوق (10 سنوات) 60%، أي ما يعادل 24 فردًا، وهو ما يعكس هيمنة فئة ذوي الخبرة الطويلة داخل العينة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين خبرتهم (من 03 إلى 10

سنوات) 27.5% أي 11 فرد، بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم أقل من (03 سنوات) 12.5% أي 05 أفراد.



شكل رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بأبعاد إدارة المواهب بالإضافة إلى المحور الثاني المتعلق الاستراتيجية التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد CNR بسعيدة.

المحور الأول: إدارة المواهب

البعد الأول: استقطاب المواهب

جدول رقم(07): التحليل الوصفي لعبارات استقطاب المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقا لما يتطلبه منصب العمل	**3.90**	**0.744**	**مرتفع**
02	توفر المؤسسة برامج متخصصة لتنمية قدرات الموظفين الموهوبين	**3.88**	**0.822**	**مرتفع**
03	تعتبر المؤسسة تنمية المواهب عملية دورية ملزمة لكافة موظفيها	**3.97**	**0.768**	**مرتفع**
04	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم	**3.90**	**0.810**	**مرتفع**
05	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين	**3.92**	**0.764**	**مرتفع**
الاتجاه العام لبعد استقطاب المواهب		**3.91**	**0.586**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضـــح لنا أن الاتجاه العام لفقرات بعد اســـتقطاب المواهب **مرتفع**، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.91 والانحراف المعياري قدر بـ 0.586 ، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حيث تراوحت المتوســـطات الحســـابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد ما بين (3.88 و3.97) وجميعها تقع ضـــمن مســـتوى الأهمية المرتفعة.

وقد جاءت العبارة رقم (03) التي تنص على أن " تعتبر المؤسسة تنمية المواهب عملية دورية ملزمة لكافة موظفيها "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـــ 3.97 وانحراف معياري 0.678 ، ما يعكس اهتمامًا كبيرًا بجعل تنمية المواهب ممارسة دائمة ومنهجية داخل المؤسسة.

تليها العبارة رقم (05) "تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين" بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري 0.764، مما يدل على اعتماد المؤسسة آليات ووسائل متعددة ومتنوعة لتطوير كفاءاتها.

ثم جاءت العبارتان رقم (01) و(04) بمتوسط حسابي متساوٍ تقريبًا 3.90، وهو ما يعكس وجود تخطيط سنوي مسبق واهتمام واضح بربط تنمية المواهب بالاحتياجات الوظيفية.

في حين جاءت العبارة رقم (02) التي تنص على " توفر المؤسسة برامج متخصصة لتنمية قدرات الموظفين الموهوبين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.88، وانحراف معياري قدر بـــ 0.822 ورغم ذلك تبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يؤكد أن جميع الجوانب المتعلقة باستقطاب المواهب تحظى بتقييم إيجابي من أفراد العينة.

وبناءً على النتائج يمكن القول إن بعد استقطاب المواهب يتميز بمستوى **مرتفع** داخل المؤسسة، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تطوير وتنمية الموارد البشرية، من خلال اعتماد برامج وخطط وتكوينات تهدف الى تنمية المواهب وتحسين أدائهم.

البعد الثاني: تطوير المواهب

جدول رقم(08): التحليل الوصفي لعبارات تطوير المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	توجد برامج تدريبية مخصصة لتطوير المواهب المحددة	**3.75**	**0.780**	**مرتفع**
02	تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف المهارات	**4.05**	**0.597**	**مرتفع**
03	تشجع المؤسسة على مشاريع تحديث المهارات	**3.98**	**0.820**	**مرتفع**
04	تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين	**3.60**	**1.105**	**متوسط**
05	يحدد خطط تطوير الفردية لكل موظف	**4.15**	**0.736**	**مرتفع**
الاتجاه العام لبعد تطوير المواهب		**3.92**	**0.392**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات بعد تطوير المواهب **مرتفع**، وقدر المتوسط الحسابي له بـــ 3.92 والانحراف المعياري قدر بـــ 0.392 ، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسات تطوير المواهب داخل المؤسسة. حيث تراوحت المتوســطات الحســابية للإجابات عن فقرات هذا البعد ما بين (3.60 و4.15) وجاءت أغلب العبارات ضمن مستوى الأهمية المرتفع، باستثناء عبارة واحدة .

وقد جاءت العبارة رقم (05) " يحدد خطط تطوير الفردية لكل موظف "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـــ 4.15 وانحراف معياري 0.736 ، ما يعكس اهتمام المؤسسة بوضع خطط تطوير شخصية موجهة لكل موظف.

تليها العبارة رقم (02) " تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف المهارات" بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.597، مما يشــير إلى شــمولية وتنوع المجالات التدريبية التي توفرها المؤسسة.

ثم العبارة رقم (03) "تشجع المؤسسة على مشاريع تحديث المهارات" بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري 0.820، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بمواكبة التطورات وتجديد معارف الموظفين بصفة مستمرة.

في حين جاءت العبارة رقم (04) " تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.60، وبدرجة أهمية متوسطة، كما لوحظ ارتفاع قيمة الانحراف المعياري 1.105 مما يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

بناءً على النتائج، يمكن القول إن بعد تطوير المواهب يتميز بمستوى مرتفع داخل المؤسسة، مما يدل على اهتمام واضح بتطوير الكفاءات من خلال التدريب، وتخصيص خطط فردية، وتوفير فرص متنوعة لاكتساب المهارات، رغم وجود تباين نسبي في جانب تعزيز المنافسة بين العاملين.

البعد الثالث: احتفاظ المواهب

جدول رقم(09): التحليل الوصفي لعبارات احتفاظ المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب	**3.90**	**0.778**	**مرتفع**
02	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز	**3.73**	**0.751**	**مرتفع**
03	تقوم المؤسسة بشكل مستمر بدراسة أسباب ترك الموظفين الموهوبين العمل بها	**3.63**	**0.586**	**متوسط**
04	يشعر الموظف بتقدير والانتماء العاطفي	**3.88**	**0.883**	**مرتفع**
05	توجد سياسات مرنة للعمل والحياة الشخصية	**3.90**	**0.591**	**مرتفع**
الاتجاه العام لبعد احتفاظ المواهب		**3.80**	**0.416**	**مرتفع**

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضـــح أن الاتجاه العام لفقرات بعد احتفاظ المواهب **مرتفع**، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي العام 3.80 والانحراف المعياري 0.416، وهو ما يدل على وجود مسـتوى جيد من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسـات المؤسـسـة في مجال الاحتفاظ بالمواهب، كما تراوحت المتوسـطات الحسـابية بين (3.63 و3.90) وجاءت أغلب العبارات ضـمن مسـتوى الأهمية مرتفع، باستثناء عبارة واحدة جاءت في المستوى المتوسط.

وقد جاءت العبارة رقم (01) ""توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب"، والعبارة رقم (05) " توجد سياسات مرنة للعمل والحياة الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متساوٍ 3.90، وانحراف معياري قدر بـــ 0.778 حيث يعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتهيئة بيئة عمل داعمة وتوفير سـياسـات مرنة توازن بين العمل والحياة الشـخصـية، وهي عوامل أسـاسـية لاستقرار الكفاءات.

تليها العبارة رقم (04) ""يشعر الموظف بتقدير والانتماء العاطفي" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.883، مما يدل على وجود رابط عاطفي إيجابي تجاه المؤسسة.

وجاءت العبارة رقم (02) " تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز "بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.751، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على آليات التحفيز المادي والمعنوي في دعم استقرار الموظفين.

في حين جاءت العبارة (03) " تقوم المؤسسة بشكل مستمر بدراسة أسباب ترك الموظفين الموهوبين العمل بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.586، وبدرجة أهمية متوسطة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في متابعة أسباب مغادرة الكفاءات.

وبناءًا على النتائج، يمكن القول إن بعد احتفاظ المواهب يتميز بمستوى **مرتفع** داخل المؤسسة، مما يدل على وجود اهتمام بتهيئة بيئة عمل مناسبة وتعزيز الانتماء الوظيفي وتوفير الحوافز، إلا أن جانب دراسة أسباب مغادرة الموظفين يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة.

البعد الرابع: تقييم أداء المواهب

جدول رقم(10): التحليل الوصفي لعبارات تقييم أداء المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تعتمد المؤسسة معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء المواهب	**4.10**	**0.591**	**مرتفع**
02	يتم تقييم أداء الموظفين الموهوبين بشكل دوري ومنتظم	**3.70**	**0.723**	**مرتفع**
03	تستخدم نتائج تقييم الاداء في تطوير وتنمية المواهب	**3.93**	**0.616**	**مرتفع**
04	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في تقييم أداء المواهب	**4.15**	**0.736**	**مرتفع**
05	يتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بهدف تحسين الاداء	**3.83**	**0.675**	**مرتفع**
الاتجاه العام لبعد تقييم أداء المواهب		**3.94**	**0.437**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لفقرات بعد تقييم أداء المواهب **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.94 والانحراف المعياري 0.437، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسات المؤسسة في مجال تقييم أداء المواهب. كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 و4.15)، وجاءت جميع العبارات ضمن مستوى الأهمية مرتفع.

وقد جاءت العبارة رقم (04) " تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في تقييم أداء المواهب " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.736، مما يعكس توجه المؤسسة نحو اعتماد أساليب حديثة ومتطورة في عملية تقييم الأداء.

تليها العبارة رقم (01) " تعتمد المؤسسة معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء المواهب "بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.591، وهو ما يدل على وضوح المعايير المعتمدة في التقييم.

وجاءت العبارة رقم (03) " تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير وتنمية المواهب "بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.616، مما يشير إلى توظيف نتائج التقييم في دعم عمليات تطوير المواهب.

في حين جاءت العبارة (02) " يتم تقييم أداء الموظفين الموهوبين بشكل دوري ومنتظم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.723، ورغم ذلك تبقى ضمن مستوى الأهمية المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تحسين جانب الدورية والانتظام في التقييم.

وبناءا على النتائج، يمكن القول إن بعد تقييم أداء المواهب يتميز بمستوى **مرتفع** داخل المؤسسة، مما يدل على وجود اهتمام واضح بعملية تقييم الأداء من خلال اعتماد معايير محددة وأساليب حديثة، مع توظيف نتائج التقييم في تطوير وتنمية المواهب، رغم وجود مجال لتحسين دورية التقييم وتعزيز انتظامه.

البعد الخامس: التعاقب الوظيفي والمسار المهني

جدول رقم(11): التحليل الوصفي لعبارات التعاقب الوظيفي والمسار المهني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تعتمد المؤسسة خططا واضحة لتخطيط التعاقب الوظيفي	**3.93**	**0.730**	**مرتفع**
02	تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية مستقبلا	**4.05**	**0.597**	**مرتفع**
03	تعمل المؤسسة على اعداد بدائل وظيفية لشغل المناصب الحساسة	**3.95**	**0.639**	**مرتفع**
04	يتم مراجعة خطط التخطيط التعاقبي الوظيفي بشكل دوري	**3.80**	**0.758**	**مرتفع**
05	تشجع المؤسسة الموظفين على التفكير في مساراتهم طويلة الامد	**3.93**	**0.656**	**مرتفع**
الاتجاه العام لبعد التعاقب الوظيفي والمسار المهني		**3.93**	**0.369**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لفقرات بعد التعاقب الوظيفي والمسار المهني **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.93 والانحراف المعياري 0.369، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسات المؤسسة في مجال التخطيط للتعاقب الوظيفي والمسار المهني. كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 و4.05)، وجاءت جميع العبارات ضمن مستوى أهمية المرتفع.

وقد جاءت العبارة رقم (02) " تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية مستقبلاً "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.597، مما يعكس اهتمام المؤسسة بإعداد القيادات المستقبلية.

تليها العبارة رقم (03) " تعمل المؤسسة على إعداد بدائل وظيفية لشغل المناصب الحساسة " بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.639، وهو ما يدل على وجود تخطيط احتياطي يضمن استمرارية العمل.

ثم جاءت العبارتان رقم (01) و(05) بمتوسط حسابي متساوٍ 3.93، حيث تعكسان وجود توجه نحو وضع خطط واضحة للتعاقب الوظيفي، وتشجيع الموظفين على التفكير في مساراتهم المهنية طويلة الأمد.

في حين جاءت العبارة قم (04) " يتم مراجعة خطط التخطيط التعاقبي الوظيفي بشكل دوري " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.758، ورغم ذلك تبقى ضمن مستوى الأهمية المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تعزيز جانب المراجعة الدورية لهذه الخطط.

وبناءً على النتائج، يمكن القول إن بعد التعاقب الوظيفي والمسار المهني يتميز بمستوى **مرتفع** داخل المؤسسة، مما يدل على وجود اهتمام واضح بالتخطيط للمستقبل الوظيفي وإعداد القيادات، مع اعتماد سياسات تهدف إلى ضمان استمرارية الأداء، رغم وجود مجال لتحسين آليات المراجعة الدورية لخطط التعاقب.

المحور الثاني: الاستراتيجية التنظيمية

جدول رقم(12): التحليل الوصفي لعبارات الاستراتيجية التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	الرؤية الاستراتيجية واضحة ومعروفة لجميع الموظفين	3.95	0.597	مرتفع
02	ترتبط الاستراتيجيات التنظيمية بأهداف المؤسسة طويلة المدى	4.00	0.555	مرتفع
03	المؤسسة تمتلك خطة استراتيجية محدثة تنفد بانتظام	4.05	0.450	مرتفع
04	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستراتيجياتها التنظيمية.	3.72	0.640	مرتفع
05	الاستراتيجية تدعم الابتكار وتطوير في المؤسسة	3.78	0.620	مرتفع
06	تتسم الإستراتيجيات التنظيمية بالمرونة لمواجهة التغيرات البيئية	3.93	0.417	مرتفع
07	تشجع المؤسسة الموظفين على المساهمة في تطوير الخطط الاستراتيجية	3.98	0.577	مرتفع
08	يوجد تواصل فعال بين إدارات المختلفة حول الاستراتيجية	3.75	0.670	مرتفع
09	ثقافة تنظيمية تدعم اهداف الاستراتيجية	3.90	0.632	مرتفع
الاتجاه العام لمحور الاستراتيجية التنظيمية		3,89	0,185	مرتفع

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لفقرات محور الاستراتيجية التنظيمية **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.89 والانحراف المعياري 0.185، وهو ما يدل على وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسات المؤسسة في مجال الاستراتيجية

التنظيمية. كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 و4.05)، وجاءت جميع العبارات ضمن مستوى أهمية المرتفع.

وقد جاءت العبارة رقم (03) " المؤسسة تمتلك خطة استراتيجية محدثة تُنفذ بانتظام " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.450، مما يعكس حرص المؤسسة على تحديث وتنفيذ استراتيجيتها بشكل مستمر.

تليها العبارة رقم (02) " ترتبط الاستراتيجيات التنظيمية بأهداف المؤسسة طويلة المدى " بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.555، وهو ما يدل على وجود توافق بين الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى.

ثم جاءت العبارة رقم (07) " تشجع المؤسسة الموظفين على المساهمة في تطوير الخطط الاستراتيجية "بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.577، مما يعكس إشراك العاملين في صياغة التوجهات الاستراتيجية.

في حين سجلت باقي العبارات متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (3.72 و3.93)، مما يعكس وجود تقييم إيجابي عام لدى أفراد العينة تجاه مختلف جوانب الاستراتيجية التنظيمية داخل المؤسسة، من حيث وضوح الرؤية، ومرونة الاستراتيجيات، ودعم الثقافة التنظيمية لأهدافها، بالإضافة إلى توفر مستوى جيد من التواصل بين الإدارات وتعزيز الابتكار.

وبناءا على النتائج، يمكن القول إن محور الاستراتيجية التنظيمية يتميز بمستوى **مرتفع** داخل المؤسسة، مما يدل على وجود توجه استراتيجي واضح قائم على التخطيط المنظم وربط الأهداف طويلة المدى، مع إشراك الموظفين والقدرة على التكيف مع التغيرات، رغم وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها مثل تعزيز التواصل الداخلي وتدعيم الميزة التنافسية بشكل أكبر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد التطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لإجابات أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

1- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الاستراتيجية التنظيمية)

H_0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة المواهب وبين نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المواهب و الاستراتيجية التنظيمية

Corrélations

		إدارة _المواهب	الاستراتيجية التنظيمية
إدارة _المواهب	Corrélation de Pearson	1	,160
	Sig. (bilatérale)		,325
	N	40	40
الاستراتيجية التنظيمية	Corrélation de Pearson	,160	1
	Sig. (bilatérale)	,325	
	N	40	40

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig = 0.325) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

كفرضية رئيسية التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) قد يُعزى ذلك إلى ضعف التكامل بين ممارسات إدارة المواهب والتوجهات الاستراتيجية، أو إلى وجود عوامل أخرى وسيطة تؤثر على الاستراتيجية التنظيمية داخل المؤسسة.

كما قدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.160) وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين إدارة المواهب والاستراتيجية التنظيمية.

2- تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(14): نتائج تحليل خط الانحدار البسيط (Anova)

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
مربعات الانحدار	0.86	1	0.86	0.995	0.325
مجموع مربعات البواقي	3.302	38	0.87		
مجموع المربعات الكلي	3.389	39			

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.86 ومجموع مربعات البواقي يساوي 3.302 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 3.389 حيث قدرت درجة الحرية بـ 1 كما بلغت قيمة F= 0.995 وقيمة (sig)=0.325 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نستنتج أن خط الانحدار لا يلائم معطيات الدراسة ولا يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفيد بأنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصـــائية لإدارة المواهب على تعزيز نجاح الاســتراتيجية التنظيمية، وهذا يقودنا إحصـــائياً إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذا الأثر في ظل ظروف العينة الحالية.

جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المواهب	0.252	0.160	0.026	0.997	0.325

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد أثر بين إدارة المواهب و الاستراتيجية التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحســوبة 0.997 عند مســتوى دلالة (sig) = 0.325 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـــــ 0.160 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضـــعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.026 وهو ما يعني أن إدارة المواهب يفسر ما نسبته 2.6% من التباين الحاصل في نجاح الاستراتيجية التنظيمية بينما تعود النســـبة المتبقية لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراســـة، كما بلغ معامل الانحدار0.252، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في إدارة المواهب تؤدي إلى زيادة قدرها 0.252 في تعزيز نجاح الإدارة الاستراتيجية وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية لإدارة المواهب على الاســـتراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)** ورفض الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية

1- مناقشة الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
إستقطاب المواهب	0.001	0.037	0.012	0.230	0.820

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد أثر بين استقطاب المواهب و الاستراتيجية التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.230 عند مستوى دلالة (sig) = 0.820 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـــــ 0.037 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.012 وهو ما يعني أن إدارة المواهب يفسر ما نسبته 1.2% من التباين الحاصل في نجاح الاستراتيجية التنظيمية بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغ معامل الانحدار 0.001، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في استقطاب المواهب تؤدي إلى زيادة قدرها 0.001 في تعزيز نجاح الإدارة الاستراتيجية وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)** ورفض الفرضية البديلة.

2- مناقشة الفرضية الثانية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تطوير المواهب	0.020	0.140	0.066	0.870	0.390

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضـــح لنا أنه لا يوجد أثر بين تطوير المواهب و الاســـتراتيجية التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسـوبة 0.870 عند مسـتوى دلالة (sig) = 0.390 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـــــ 0.140 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.066 وهو ما يعني أن تطوير المواهب يفسر ما نسبته 6.6% من التباين الحاصل في نجاح الاستراتيجية التنظيمية بينما تعود النســـبة المتبقية لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراســـة، كما بلغ معامل الانحدار 0.020، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في تطوير المواهب تؤدي إلى زيادة قدرها 0.020 في تعزيز نجاح الإدارة الاستراتيجية وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية لتطوير المواهب على الاسـتراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)** ورفض الفرضية البديلة.

3- مناقشة الفرضية الثالثة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية للاحتفاظ بالمواهب على تعزيز نجاح الاســـتراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية للاحتفاظ بالمواهب على تعزيز نجاح الاســـتراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
احتفاظ بالمواهب	0.115	0.256	0.066	1.636	0.110

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضـــح لنا أنه لا يوجد أثر بين الاحتفاظ بالمواهب والاســـتراتيجية التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسـوبة 1.636 عند مسـتوى دلالة (sig) = 0.110 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـــــ 0.256 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.066 وهو ما يعني أن الاحتفاظ بالمواهب يفســـر ما نســـبته 6.6% من التباين الحاصـــل في نجاح

الاستراتيجية التنظيمية بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغ معامل الانحدار0.115، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في الاحتفاظ بالمواهب تؤدي إلى زيادة قدرها 0.115 في تعزيز نجاح الإدارة الاستراتيجية وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)** ورفض الفرضية البديلة.

4- مناقشة الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تقييم أداء المواهب	0.008	0.018	0.000	0.112	0.911

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد أثر بين تقييم أداء المواهب والاستراتيجية التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.112 عند مستوى دلالة (sig) = 0.911 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.018 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.000 وهو ما يعني أن تقييم أداء المواهب لا يفسر أي نسبة تذكر من التباين الحاصل في نجاح الاستراتيجية التنظيمية، كما بلغ معامل الانحدار0.008، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ضعيف جدًا، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائيًا ولا يمكن الاعتماد عليه في التفسير. وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)** ورفض الفرضية البديلة.

5- مناقشة الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاقب الوظيفي والمسار المهني على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاقب الوظيفي والمسار المهني على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
التعاقب الوظيفي والمسار المهني	0.120	0.237	0.056	1.506	0.140

المصدر : من إعداد من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد أثر بين التعاقب الوظيفي والمسار المهني والاستراتيجية التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.506 عند مستوى دلالة (sig) = 0.140 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.237 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.056 وهو ما يعني أن التعاقب الوظيفي والمسار المهني يفسر ما نسبته 5.6% من التباين الحاصل في نجاح الاستراتيجية التنظيمية بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغ معامل الانحدار 0.120، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في التعاقب الوظيفي والمسار المهني تؤدي إلى زيادة قدرها 0.120 في تعزيز نجاح الإدارة الاستراتيجية وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاقب الوظيفي والمسار المهني على الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)** ورفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل، والمخصص للدراسة الميدانية، إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على أرض الواقع، وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية داخل الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) بسعيدة. وقد تم فيه التعريف بعينة الدراسة وخصائصها، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة قصد تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات ونتائج قابلة للتفسير والتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المواهب على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاقب الوظيفي والمسار المهني على تعزيز نجاح الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج في مجملها أن إدارة المواهب في الصندوق الوطني للتقاعد، رغم الاهتمام بها من الناحية الإدارية والتنظيمية لا تزال تفتقر إلى الفاعلية الاستراتيجية الكافية التي تمكنها من التأثير المباشر في نجاح الاستراتيجية التنظيمية، وهو ما يستدعي ضرورة إعادة النظر في آليات دمج إدارة المواهب ضمن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، بما يسمح بتحويلها من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى مدخل استراتيجي فعّال يساهم في تحقيق الأداء والتميز التنظيمي.

خاتمة

خاتمة عامة

إنَّ إدارة المواهب من الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في سعيها لتحقيق التميز والاستدامة ضمن بيئة تنافسية متغيرة. وقد أولت هذه الدراسة اهتماماً خاصاً بفهم واقع إدارة المواهب داخل الصندوق الوطني للتقاعد بسعيدة، مع التركيز على تحليل مدى مساهمتها في دعم وإنجاح الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة. اعتمد البحث على منهجية مزدوجة، جمعت بين الدراسة النظرية التي استعرضت أحدث الأدبيات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب، والدراسة التطبيقية التي تناولت تشخيص ممارسات الصندوق على أرض الواقع.

من خلال هذه الدراسة، تم الوقوف على مستويات التخطيط والتطوير والاستبقاء للمواهب داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم الأدوات والسياسات المعتمدة لاستقطاب الكفاءات وتنميتها. كما أبرزت النتائج مدى الترابط بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تبيّن أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعدّ عاملاً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة الأداء المؤسسي. توصلت الدراسة إلى أن فعالية إدارة المواهب تنعكس إيجاباً على التحول التنظيمي والتكيف مع التغيرات، مما يؤكد ضرورة ترسيخ هذا المفهوم كخيار استراتيجي أساسي في المؤسسات العمومية.

وقد أظهرت النتائج الميدانية مفارقة واضحة؛ فبينما يوجد تقدير إيجابي ووعي مرتفع بممارسات إدارة المواهب لدى الكوادر الإدارية، إلا أن التحليل الإحصائي أثبت غياب أثر حقيقي لهذه الممارسات في نجاح الاستراتيجية التنظيمية. وهذا يقودنا إلى استنتاج جوهري مفاده أن امتلاك الموهبة وتطويرها في المؤسسة محل الدراسة لا يزال يُنظر إليه كنشاط إداري روتيني، ولم يرتقِ بعد لمستوى الشريك الاستراتيجي القادر على صناعة الفارق التنظيمي، نظراً للمحددات البيروقراطية والمركزية التي تتسم بها البيئة الإدارية للمؤسسة مما يشير إلى أن نجاح الاستراتيجية مرتبط بالالتزام بالنصوص القانونية والتشريعية أكثر من ارتباطه بمهارات الموظفين أو مواهبهم الفردية.

الاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية إدارة المواهب وربطها بشكل أكبر بالاستراتيجية التنظيمية، وذلك كما يلي:

- ضرورة العمل على تحويل إدارة المواهب من ممارسة إدارية تقليدية إلى مكوّن استراتيجي داخل المؤسسة، من خلال دمجها بشكل مباشر في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.
- تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة المواهب والاستراتيجية التنظيمية عبر وضع نظام موحد ومترابط يربط بين استقطاب، تطوير، تقييم، واحتفاظ المواهب وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تطوير آليات تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على الجانب الروتيني، بل يتم توظيف نتائج التقييم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعلية تتعلق بالترقية، التدريب، والتخطيط الوظيفي.
- العمل على تقليص الطابع البيروقراطي وتعزيز المرونة الإدارية داخل المؤسسة بما يسمح بإعطاء مساحة أكبر لإدارة الموارد البشرية في اتخاذ المبادرات المتعلقة بالمواهب.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب من خلال نشر الوعي بأهمية إدارة المواهب وربطها بالنجاح الاستراتيجي للمؤسسة، مع تشجيع المشاركة الفعلية للموظفين في صنع القرار.
- الاستثمار في برامج تدريب متقدمة ومستمرة تهدف إلى تحويل المواهب إلى كفاءات استراتيجية مؤثرة في الأداء التنظيمي وليس فقط تطويرًا وظيفيًا تقليديًا.
- إنشاء نظام واضح لإدارة المسارات المهنية والتعاقب الوظيفي يضمن استمرارية الكفاءات وربطها مباشرة بالاحتياجات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

قائمة المصادروالمراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. السالم، مؤيد سعيد. (2008). نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
2. السيسي، شعبان علي حسين. (2009). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
3. الطائي، حميد، وصالح، أحمد. (2015). إدارة الجدارات والمواهب (الطبعة الثانية). الأردن: دار الباروزي العلمية.
4. القريوتي، محمد قاسم. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
5. خضير، كاظم محمود، والشيخ، روان منير. (2012). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
6. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. ركدة، بنت عتيق شقيان العطوي. (2020). معاينة إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية لمدينة تبوك. دار الجنان للنشر والتوزيع.
8. ماهر، أحمد. (2007). التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
9. مسلم، علي عبد الهادي. (2009). تحليل وتصميم المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
10. منقل، علوية عبد الفتاح. (2020). إدارة المواهب. مكتبة النور.

ب- الرسائل والبحوث الجامعية

1. إيمان، صبيان. (2018-2019). إدارة المواهب: آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
2. عجمي، سمية. (2016). دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة: دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة.

ج- المجلات العلمية:

1. اليحي، محمد بن سعد. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 02.
2. أسامة، عبد الوهاب محمود. (2020). تأثير إدارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة المستنصرية (العراق). مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 02.
3. العنزي، سعد، والعطوي، عامر. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 89، العراق.
4. براف، يزيد، وسرير، كمال أحمد. (2022). إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة: تجربة شركتي المراعي السعودية وتويوتا اليابانية كنموذج. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02.
5. صالح، أحمد علي، والسوداني، علي موات. (2010). إدارة الموهبة: منظورات ومفاهيم واستراتيجيات للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية. مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

6. عبدالرحمان، نورة، وعبدالرحمان، علي، وعبدالمنعم، شمعة رانية، وأحمد، طبال عبدالله. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب "دراسة نظرية". مجلة البحوث الإدارية والمالية.
7. قاسم، صبيحة أحمد حميد علي. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 07، العدد 21.
8. محمود، أسامة عبد الوهاب. (2020). تأثير استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة المستنصرية (العراق). مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 02.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th ed.). London & Philadelphia.
2. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.
3. Chesse, P., Thomas, J., & Graige, E. (2008). Talent Management and High Performance. London & Philadelphia.
4. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). The Oxford Handbook of Talent Management. Oxford University Press.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. Edu. (2026). Organizational Success Through Strategic Talent Management. تم الاسترجاع بتاريخ 2026/02/14 من:
2. European Board – Organizational Success Through Strategic Talent Management

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر _ سعيدة_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

استبيـــــــــان:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نضع بي أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة موضوع: **"إدارة المواهب كركيزة لإستراتيجيات التنظيمية الناجحة"**

نرجو منكم التفضل بقراءة العبارات التالية والإجابة عنها بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة **(X)** أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم. نؤكد لكم أن إجاباتكم ستُستخدم لأغراض علمية بحتة مع ضمان السرية التامة.

السنة الجامعية: 2025-2026

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: اقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ اكثر من 35 ☐

3- **المؤهل العلمي:** ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

5- الخبرة المهنية: أقل من 3 سنوات ☐ من 3 الى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: إدارة المواهب					
01	تعتمد المؤسسة إستراتيجية واضحة ومتكاملة لإدارة المواهب					
02	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بإدارة المواهب داخل المؤسسة.					
03	تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية بشكل منتظم.					
04	تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات رسمية لإدارة المواهب					
05	يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.					
	البعد الثاني: استقطاب المواهب					
01	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقا لما يتطلبه منصب العمل					
02	توفر المؤسسة برامج متخصصة لتنمية قدرات الموظفين الموهوبين					
03	تعتبر المؤسسة تنمية المواهب عملية دورية ملزمة لكافة موظفيها					
04	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم					
05	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين					
	البعد الثالث: تطوير المواهب					
01	تحرص المؤسسة على تقديم الدعم والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.					
02	نتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة.					
03	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية وتطوير المواهب.					
04	تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير أدائهم ومواهبهم.					

05	نتيح المؤسسة للموهوب بين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة.					
البعد الرابع: احتفاظ المواهب						
01	توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولائهم لها.					
02	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز للاحتفاظ بأصحاب المواهب لديها					
03	تقوم المؤسسة بشكل مستمر بدراسة أسباب ترك الموظفين لموهوبين العمل بها.					
04	داخل أعلى مناصب إلى للانتقال الموظفين الموهوبين دعم يتم المؤسسة					
05	منح المؤسسة الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير، الاحترام...) للاحتفاظ بالمواهب.					
البعد الخامس: تقييم أداء المواهب						
01	تعتمد المؤسسة معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء المواهب.					
02	يتم تقييم أداء الموظفين الموهوبين بشكل دوري ومنتظم.					
03	.تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير وتنمية المواهب					
04	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في تقييم أداء المواهب.					
05	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بهدف تحسين الأداء.					
البعد السادس: التخطيط التعاقبي الوظيفي						
01	تعتمد المؤسسة خططاً واضحة للتخطيط التعاقبي الوظيفي.					
02	تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية .مستقبلاً					
03	تعمل المؤسسة على إعداد بدائل وظيفية لشغل المناصب الحساسة					
04	يتم تطوير الموظفين الموهوبين لتولي المناصب القيادية مستقبلاً					
05	يتم مراجعة خطط التخطيط التعاقبي الوظيفي بشكل دوري.					

المحور الثاني: الإستراتيجية التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة إستراتيجية تنظيمية واضحة ومكتوبة.					
02	ترتبط الإستراتيجيات التنظيمية بأهداف المؤسسة طويلة المدى.					
03	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية.					
04	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستراتيجياتها التنظيمية.					
05	.تتم مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية بشكل دوري					
06	تتسم الإستراتيجيات التنظيمية بالمرونة لمواجهة التغيرات البيئية					
07	تتسم الإستراتيجيات التنظيمية بالمرونة لمواجهة التغيرات البيئية					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د.مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: **105**/ك.ع.إ.ق.ع.تس.ت.ج/ج.س/ق.ع.تس/**2026**

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة"د.الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة

الممثلة من طرف **السيد مدير الجامعة**

من جهة

وبين

المؤسسة:الصندوق الوطني للتقاعد - سعيدة-

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطالب(ة):

- **الطالب(ة):قندوسي عبد القادر** مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية
- **الطالب(ة):حميدي الحاج بن ديدة** مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية
- **المادة الأولى: أحكام العامة**
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- **المادة الثانية: أهداف التربص**
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر إلى:
- **المادة الرابعة:** يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسس
- **المادة الثالثة:** يجري التربص ابتداءا من يوم: ..../..../2026 إلى ..../..../2026 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلة و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- **المادة الخامسة** : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلة أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- **المادة السادسة:** يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلة حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حررت بسعيدة في: 07 أفريل 2026

رئيس قسم علوم التسيير

د. بيبريك محمد

الموافقة

الصندوق الوطني للتقاعد

مدير الوكالة